"Một tập hợp những ví dụ minh họa cập nhật, dễ hiểu kết hợp với văn phong sinh động và dí dỏm đã hình thành nên cuốn sách hấp dẫn và bổ ích này"
- *Harvard Business Review*

NGUỒN GỐC Nhãn hiệu

SỰ TIẾN HÓA CỦA SẢN PHẨM ĐÃ LIÊN TỤC TẠO NÊN CÁC CƠ HỘI XUẤT HIỆN NHÃN HIỆU MỚI NHƯ THẾ NÀO?

AL & LAURA
RIES

Tác giả của cuốn sách bestseller toàn nước Mỹ
Quảng cáo thoái vị và PR lên ngôi

alphabooks

AL RIES & LAURA RIES

NGUỒN GỐC

NHÃN HIỆU

SỰ TIẾN HÓA CỦA SẢN PHẨM LIÊN TỤC

TẠO NÊN CƠ HỘI XUẤT HIỆN CÁC

NHÃN HIỆU MỚI NHƯ THẾ NÀO?

Thuỳ Dương, Ngọc Phương, Thu Oanh dịch

Lê Tường Vân hiệu đính

(Tái bản lần 1)

NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC

Cuốn sách được xuất bản trong chương trình hợp tác giữa

Công ty Sách Alpha

Số 16, ngõ 4/26 Phương Mai, Hà Nội

Tel: 04. 577 1539 - Fax: 04. 577 1679

E-mail: publication@alpha-book.com

Website: http://www.alpha-book.com

&

Tạp chí Nhịp cầu Đầu tư

Địa chỉ: 71-73-75 Hai Bà Trưng, P. Bến Nghé, Q. 1, TP.HCM

Tel: (848) 8272783 - Fax: (848) 8274755

Email: info@nhipcaudautu.com.vn

Website: http://www.nhipcaudautu.com.vn

LỜI GIỚI THIỆU

(cho bản tiếng Việt)

Trong mấy năm gần đây, một thuật ngữ được nhắc đến thường xuyên với tần suất lớn và được coi như một vấn đề đáng chú ý trong marketing hiện đại tại Việt Nam là “brand” (nhãn hiệu) và “branding” (xây dựng nhãn hiệu).

Trên thế giới, nhãn hiệu không phải là một vấn đề mới. Năm 1990, Viện Nghiên cứu Marketing của Mỹ đã tiến hành một cuộc thăm dò với đối tượng là khoảng 50 hãng quảng cáo hàng đầu về những vấn đề họ quan tâm thì câu trả lời nhận được là: tài sản nhãn hiệu. Nhãn hiệu không phải là sản phẩm, nó là sự nhận biết trong không gian và thời gian, là những gì được tạo ra trong tâm trí và trái tim của người tiêu dùng. Một khi các sản phẩm đã đạt đến mức độ hầu như không thể phân biệt được bằng tính chất, đặc điểm và công năng sử dụng thì nhãn hiệu là yếu tố duy nhất tạo ra sự khác biệt giữa các sản phẩm. Nhãn hiệu giúp người ta có sự tin tưởng và cảm thấy an toàn với quyết định mua của mình. Theo thống kê tại Mỹ, bình quân trong một ngày người tiêu dùng tiếp xúc với khoảng 6.000 hoạt động quảng cáo, và mỗi năm có tới hơn 25.000 sản phẩm mới ra đời. Trong một thế giới như vậy, nhãn hiệu là yếu tố giúp người tiêu dùng không bị lẫn lộn, giúp họ vượt qua những lựa chọn ngày càng đa dạng khi mua một sản phẩm hay dịch vụ. Uy lực của nhãn hiệu không chỉ giới hạn trong thị trường hàng hóa tiêu dùng mà thậm chí còn quan trọng hơn trong thị trường hàng hóa sử dụng (công nghệ phẩm). Có thể nói nhãn hiệu là một thứ tài sản vô hình nhưng lại chứa đựng một sức mạnh hữu hình, khi nó quyết định sự lựa chọn của khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ, thậm chí còn tác động đến sự thành bại của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Một hướng đi đúng trong xây dựng nhãn hiệu luôn là một thách thức đối với bất kỳ doanh nghiệp nào. Chỉ một bước đi sai lầm trong việc lựa chọn chiến lược phát triển nhãn hiệu mà một tập đoàn lớn như IBM đã bỏ lỡ nhiều cơ hội xâm nhập vào các thị trường mới; trong khi với một cách tiếp cận việc xây dựng nhãn hiệu đúng đắn, một nhãn hiệu mới như Google đã vượt qua Yahoo! để ngay lần đầu tiên xuất hiện đã chiếm lĩnh vị trí thứ 38 trong danh sách 100 nhãn hiệu mạnh nhất thế giới do Interbrand bình chọn năm 2005 (năm 2006 đã vượt lên đứng vị trí 24 với giá trị nhãn hiệu lên đến hơn 12 tỷ đô la). Không ở đâu xa, ngay ở nước ta, có thể thấy nhãn hiệu và việc xây dựng nhãn hiệu có vai trò quan trọng đến thế nào đối với mỗi doanh nghiệp, có những nhãn hiệu điển hình đã vượt ra khỏi biên giới địa lý để đến với thị trường quốc tế như cà phê Trung Nguyên hay món phở Việt Nam…

Trong *Nguồn gốc nhãn hiệu*, các chuyên gia về marketing Al Ries và Laura Ries đã áp dụng thuyết tiến hóa nổi tiếng của Darwin cho quá trình xây dựng nhãn hiệu. Kết quả là một chiến lược có tính sáng tạo và cực kỳ hiệu quả trong việc tạo nên các sản phẩm mới, xây dựng các nhãn hiệu thành công và đạt được tăng trưởng trong kinh doanh đã ra đời.

“Những cây sồi cao lớn thường mọc lên từ những hạt giống bé nhỏ”, đó là một câu ngạn ngữ Latin nổi tiếng. Những nhãn hiệu lớn mạnh nhất trên thế giới đều xuất phát từ những ý tưởng rất nhỏ bé. Những nhánh sản phẩm lớn mạnh nhất đều có khởi nguồn từ những chiếc mầm nhỏ. Vậy, trong những mầm xanh và những nhánh sản phẩm của một cây sản phẩm, nhánh nào, mầm nào sẽ sống sót và phát triển, nhánh nào sẽ héo tàn và bị loại bỏ?

Theo thuyết tiến hóa của Darwin, nguyên tắc nền tảng của tiến hóa là sự tồn tại của những loài có khả năng thích nghi nhất. Cuộc đấu tranh giữa những cá thể có thể cải tiến các loài trong một giai đoạn kéo dài. Darwin tin rằng tất cả sinh vật sống đều phải đấu tranh khắc nghiệt để sinh tồn và quá trình này sẽ loại bỏ loài động, thực vật nào mang những yếu tố không thể thích nghi được với môi trường. Nguyên tắc cơ bản thứ hai của quá trình tiến hóa bắt nguồn trực tiếp từ nguyên tắc thứ nhất. Đó là nguyên tắc khác biệt hóa. Hai nguyên tắc của tự nhiên vừa nêu trên cũng có thể áp dụng cho lĩnh vực marketing. Cuộc đấu tranh giữa các cá thể (các nhãn hiệu) sẽ làm các loài phát triển. Cuộc đấu tranh giữa các loài (các chủng loại hàng) sẽ thúc đẩy các chủng loại hàng ngày càng khác biệt nhau.

Nếu kết quả của hoạt động marketing chủ yếu hướng đến việc bảo đảm đưa đúng sản phẩm đến đúng khách hàng vào đúng thời điểm với giá cả làm hài lòng cả hai bên doanh nghiệp và khách hàng, thì kết quả của hoạt động xây dựng và quản trị nhãn hiệu, trong một góc tiếp cận vừa hẹp hơn vừa chuyên nghiệp hơn, hướng đến việc xây dựng, duy trì và phát triển một tài sản vô hình trong dài hạn, gắn với một quan điểm rõ ràng về văn hóa và chiến lược kinh doanh, không chỉ đòi hỏi một tham vọng lớn, một quyết tâm cao, một tầm nhìn rộng của giới lãnh đạo doanh nghiệp, mà còn đòi hỏi khả năng tìm kiếm những cơ hội xây dựng những nhãn hiệu mới và năng lực tổ chức được một bộ phận tác nghiệp sắc sảo vận dụng linh hoạt các kỹ thuật xây dựng nhãn hiệu. Những phân tích tình huống phong phú trên nhiều lĩnh vực thị trường trong cuốn sách này sẽ giúp người đọc có một cái nhìn đa chiều hơn về việc đó.

Việc so sánh quá trình xây dựng nhãn hiệu với các quy luật sinh học và thuyết tiến hóa của Darwin - những lý thuyết của một ngành khoa học hoàn toàn khác - có vẻ là một ý tưởng khá mới mẻ và táo bạo. Tuy nhiên dưới ánh sáng của các quy luật này, việc xây dựng nhãn hiệu trở nên vô cùng rõ ràng và đơn giản. Trong *Nguồn gốc nhãn hiệu*, các tác giả đã đưa người đọc xuyên suốt quá trình hình thành và duy trì một nhãn hiệu: từ việc những ý tưởng mới được phát triển như thế nào, tầm quan trọng của việc là nhãn hiệu đầu tiên và việc tạo ra một chủng loại hàng hóa mới cho đến việc định vị nhãn hiệu để cạnh tranh, vai trò của Quan hệ công chúng (PR), việc bảo vệ nhãn hiệu và khả năng nhận biết thời điểm nên từ bỏ một nhãn hiệu hiện đang tồn tại.

Với những phân tích và so sánh thực tế, dễ hiểu, với văn phong dí dỏm và khối lượng thông tin dồi dào, Nguồn gốc nhãn hiệu thực sự là cuốn sách không thể thiếu về chủ đề này.

*

Chúng tôi xin trân trọng giới thiệu cuốn sách Nguồn gốc nhãn hiệu của tác giả Al Ries và Laura Ries, hai nhà chiến lược và tư vấn marketing nổi tiếng thế giới, tác giả của nhiều cuốn sách kinh điển về quản trị marketing. Trong Tủ sách AlphaBiz/Marketing và Bán hàng, cùng với những cuốn đã xuất bản như *22 quy luật vàng trong xây dựng nhãn hiệu, 11 quy luật vàng trong xây dựng nhãn hiệu trên Internet* của cùng tác giả, trong thời gian tới Công ty Sách Alpha sẽ xuất bản cuốn *P&G, 165 năm xây dựng nhãn hiệu thương mại* của Trường Quản trị Kinh doanh Harvard... Nhượng quyền thương hiệu và cấp li-xăng (Franchising & Licensing), Cuộc chiến nhãn hiệu (Brand Warfare) và nhiều cuốn sách có giá trị khác. Với tủ sách này, chúng tôi mong muốn cung cấp những kiến thức kinh doanh thực tế và hữu ích, đáp ứng nhu cầu tìm hiểu về nhãn hiệu và việc xây dựng nhãn hiệu ngày càng tăng của các doanh nhân, những người làm trong lĩnh vực kinh doanh, những nhà nghiên cứu, các sinh viên ngành quản trị kinh doanh và marketing cũng như độc giả quan tâm, qua đó đóng góp phần nào vào quá trình xây dựng và phát triển các nhãn hiệu Việt Nam.

Chúng tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của độc giả để có thể tiếp tục giới thiệu các ấn phẩm ngày càng chất lượng hơn.

LÊ TƯỜNG VÂN

Công ty Sách Alpha

VỀ

NGUỒN GỐC CÁC LOÀI

THÔNG QUA CHỌN LỌC TỰ NHIÊN

hay

BẢO TỒN CÁC CHỦNG LOÀI ƯU VIỆT HƠN TRONG CUỘC CHIẾN SINH TỒN

Tác giả: CHARLES DARWIN, M.A.,

THÀNH VIÊN HIỆP HỘI ĐỊA CHẤT HOÀNG GIA

TÁC GIẢ CỦA "NHỮNG GHI CHÉP NGHIÊN CỨU TRONG CHUYẾN ĐI VÒNG QUANH THẾ GIỚI TRÊN CON THUYỀN BEAGLE"

LONDON

JOHN MURRAY, PHỐ ALBERMARLE

1859

PHIÊN BẢN ĐẦU TIÊN CỦA CUỐN "NGUỒN GỐC CÁC LOÀI" CỦA CHARLES DARWIN ĐƯỢC XUẤT BẢN VÀO 24 THÁNG 11 NĂM 1859. NGAY TRONG NGÀY HÔM ĐÓ, TOÀN BỘ SỐ SÁCH ĐÃ ĐƯỢC BÁN HẾT

Lời mở đầu

23 năm đã trôi qua kể từ ngày cuốn sách đầu tiên của Al Ries: *Cuốn Định vị: Cuộc chiến giành chỗ đứng trong tâm trí khách hàng* (Positioning: The battle for your mind) được xuất bản.

Thật trùng hợp, 23 năm cũng là khoảng thời gian từ khi Charles Darwin hoàn thành chuyến đi lịch sử trên con tàu HMS Beagle tới ngày ra đời cuốn sách vĩ đại của ông.

Thời gian đã sàng lọc mọi ý tưởng và quan niệm để chúng trở nên tinh tế và chọn lọc hơn! Và dẫu cho đã có hàng ngàn trang viết về nhãn hiệu thì chúng tôi tin rằng tầm quan trọng của vấn đề này vẫn cần phải được nhắc lại một lần nữa. Chúng tôi tin rằng vẫn tồn tại những nguyên tắc cốt yếu đang hoạt động mà chưa từng được tách bạch, định nghĩa hay giải thích.

Chúng tôi cũng tin rằng nguyên tắc này mang tính nền tảng tới mức mà chỉ có một phép so sánh duy nhất có thể xứng tầm với nó, nằm trong cuốn sách nổi tiếng về sinh học của Darwin, cuốn *Nguồn gốc các loài.*

Đó là quy tắc về biến dị, quy tắc có sức chi phối thế giới mạnh nhất nhưng người ta lại hiểu về nó ít nhất.

Những điều xảy ra trong tự nhiên cũng xảy ra trong thế giới hàng hóa và dịch vụ. Mọi chủng loại hàng rốt cuộc đều sẽ biến đổi để tạo thành hai hay ba chủng loại hàng mới, như vậy sẽ liên tục tạo ra các cơ hội để xây dựng nhãn hiệu.

Tác động tương tác giữa tiến hóa và biến dị là hình mẫu giúp chúng ta hiểu được thế giới nói chung và thế giới nhãn hiệu nói riêng.

Thuyết tiến hóa đã được đông đảo mọi người thừa nhận, nhưng chỉ riêng thuyết tiến hóa không

thể giải thích được sự đa dạng, phong phú của muôn loài cư ngụ trên mặt đất, kể cả những loài kỳ dị nhất. Nếu không có biến dị thì bản thân sự tiến hóa không thể tạo ra một thế giới phong phú, trong đó có vô số sinh vật từ những loài đơn bào tới những loài có kích thước khủng long.

Thế giới của nhãn hiệu cũng như vậy. Nhãn hiệu đã *"tiến hóa"* để trở nên mạnh hơn và thống trị thị trường nhưng chính sự biến đổi đã tạo điều kiện cho ra đời những chủng loại hàng mới và những nhãn hiệu mới.

Việc so sánh quá trình xây dựng nhãn hiệu với những quy luật sinh học có vẻ lạ lùng nhưng chúng tôi thiết nghĩ rằng không có phép so sánh nào giải thích việc xây dựng nhãn hiệu lại rõ ràng và đơn giản hơn thế.





MỘT TRONG NHỮNG BIỂU ĐỒ TIẾN HÓA HÌNH CÂY CỦA NHÀ SINH HỌC NGƯỜI ĐỨC ERNST HAECKEL (THẾ KỶ XIX) THƯỜNG ĐƯỢC SỬ DỤNG TRONG CÁC SÁCH GIÁO KHOA HIỆN ĐẠI.

Chương 1: Cây cuộc sống

"Cây cuộc sống" là cách nói Charles Darwin miêu tả ẩn dụ về nguồn gốc các loài.

"Mối quan hệ giữa tất cả sinh vật cùng loại đôi khi có thể thể hiện bằng một cây cổ thụ... Những chồi xanh đại diện cho những loài đang tồn tại và những chồi mọc ra liên tục từ năm này qua năm khác biểu trưng cho sự tiếp nối của những loài đã tuyệt chủng. Ở mỗi giai đoạn phát triển, các nhánh cây đang lớn cố gắng vươn ra khỏi cành về mọi phía, vượt lên trên và tiêu diệt những cành cản trở chúng, cũng giống như cách mà các loài vật hay một nhóm loài vật chiến thắng các loài khác trong cuộc đấu tranh sinh tồn vĩ đại để giành lấy sự sống".

Các cành mới phát triển như thế nào? Bằng việc tách ra từ những cành hiện tại. Các loài mới phát triển như thế nào? Bằng việc tách ra từ các loài hiện tại.

Khi mới 20 tuổi, Charles Darwin đã ghi lại quan niệm về tự nhiên của ông trong một cuốn sổ: "Nếu chúng ta được tự do phỏng đoán thì có thể tưởng tượng rằng, những đồng bào của chúng ta đang đau khổ, vì đói, rét và những căn bệnh hành hạ, những người nô lệ đang làm việc vất vả hay những người bạn đang cùng ta vui chơi, họ có thể phần nào đã cùng hình thành từ nguồn gốc của chúng ta, từ một tổ tiên chung - tất cả chúng ta có lẽ đã bị hòa trộn lẫn nhau." Chúng ta đã hòa trộn, đồng hóa với nhau nhưng chúng ta sẽ tách rời và phân hóa.

Cây sản phẩm và dịch vụ

Trong "cây sản phẩm và dịch vụ", những chủng loại sản phẩm mới hình thành và phát triển như thế nào? Bằng biến thể của những chủng loại hàng hiện tại.

• Đầu tiên, chúng ta có một nhánh là máy vi tính. Ngày nay, nhánh máy vi tính đã phát triển, sinh ra nhiều biến thể khác nhau và chúng ta có máy chủ, máy tính hạng vừa, máy tính mạng, máy tính cá nhân, máy tính xách tay và máy tính cầm tay. Máy tính không đồng hóa với một công nghệ khác. Nó phân hóa.

• Đầu tiên, có một nhánh là vô tuyến truyền hình. Ngày nay, nhánh này đã biến đổi và chúng ta có truyền hình vệ tinh và truyền hình kỹ thuật số, ti vi thường và ti vi công nghệ cao, định dạng tiêu chuẩn và định dạng màn ảnh rộng. Ti vi đã không đồng hóa với một phương tiện khác. Nó phân hóa.

• Đầu tiên, chúng ta có một nhánh là radio. Ngày nay, nhánh radio đã biến đổi và chúng ta có radio cầm tay, radio trong xe ô tô, radio siêu nhỏ mang được theo người và radio đồng hồ. Radio đã không đồng hóa với một phương tiện khác. Nó phân hóa.

• Đầu tiên, chúng ta có một nhánh là điện thoại. Ngày nay nhánh điện thoại đã biến đổi và chúng ta có điện thoại thường, điện thoại không dây, điện thoại tai nghe, điện thoại di động, điện thoại vệ tinh. Điện thoại không đồng hóa với một công nghệ khác. Nó phân hóa.

Có bao giờ bạn nhận thấy một cái cây mà trong đó hai nhánh nhập thành một không? Có thể, nhưng điều này rất hiếm khi xảy ra trong tự nhiên. Đối với sản phẩm và dịch vụ cũng vậy.

Một vài chủng loại hàng tồn tại được, một vài loại sẽ chết

Darwin giải thích: "Trong số rất nhiều nhánh cây vươn lên từ khi cái cây mới chỉ là một bụi nhỏ, chỉ có hai hoặc ba nhánh vươn thành những nhánh lớn, có thể tồn tại và có sức vượt qua những nhánh khác. Trong các loài vật cũng vậy, trong những loài từng sống trong khoảng thời gian dài, rất ít loài còn hậu duệ tới ngày nay. Từ giai đoạn đầu phát triển của một cái cây, rất nhiều cành lá bị chết hay rơi rụng; và những nhánh cây này có thể giải thích cho những loại cây đã bị huỷ diệt

cả họ, cả nhánh, cả loài, không để lại một đại diện nào mà ngày nay chúng ta chỉ có thể biết tới chúng qua những vết hóa thạch."

Ví dụ, một nhánh cây là chiếc máy chữ đã biến đổi và hình thành nên nhiều nhánh khác như máy chữ bằng tay, máy chữ xách tay và máy chữ chạy điện. Ngày nay, nhánh máy chữ đã gần như biến mất và bị một nhánh gần nó là máy tính cá nhân thay thế.

Máy chữ cũng giống như những chú khủng long. Ngày nay, có thể nhận thấy rằng gần như hầu hết các loại máy chữ và các loại máy móc tương tự ở tình trạng "hóa thạch", nằm trong tầng hầm hay trên gác mái của nhà nào đó, và có thể được niêm yết trên mạng bán hàng đấu giá eBay. (Mới đây, eBay đã rao bán 1.314 máy chữ.)

Thuyền buồm, động cơ hơi nước, ngựa và xe độc mã đều chung một con đường như thế.

Cây nhãn hiệu

Nếu muốn xây dựng thành công một nhãn hiệu, bạn phải hiểu được cách thức biến đổi. Bạn phải tìm cơ hội để tạo ra những chủng loại hàng mới bằng cách "nhào nặn" từ những chủng loại hàng hiện tại. Bạn phải tìm ra cách trở thành nhãn hiệu đầu tiên trên thị trường của chủng loại hàng mới đó.

Trong "cây nhãn hiệu", một nhãn hiệu thành công là nhãn hiệu thống trị nhánh cây đang vươn lên và sẽ càng thành công khi nhánh cây đó vươn ra xa để hứng và chiếm trọn ánh nắng mặt trời của các nhánh gần đó.

Marketing truyền thống không chú trọng tạo ra chủng loại hàng mới mà chỉ tập trung vào việc tìm ra khách hàng mới. Marketing truyền thống sẽ liên quan đến việc khám phá nhu cầu khách hàng và đáp ứng nhu cầu đó, với chất lượng tốt hơn và giá rẻ hơn so với đối thủ cạnh tranh.

Nhà quản trị quan trọng nhất trong một công ty áp dụng mô hình marketing truyền thống là Giám đốc nghiên cứu thị trường. Để tìm hiểu nhu cầu khách hàng, công ty thường phải dành một khoản tiền lớn cho nghiên cứu thị trường. Trong một năm qua, các công ty của Mỹ đã chi tới 6,2 tỷ đô la cho nghiên cứu thị trường.

(Nếu bạn từng đọc một số sách của chúng tôi xuất bản trước đây, bạn sẽ thấy chúng tôi rất tin vào thành quả mà Quan hệ công chúng (PR) đem lại, nhưng ngành PR lại chỉ là một ngành đem lại doanh thu 4,2 tỷ đô la, ít hơn một phần ba so với nghiên cứu thị trường.)

Chúng tôi có phản đối nghiên cứu thị trường không?

Câu trả lời là Có và Không. Chúng tôi phản đối nghiên cứu thị trường nếu nó nhằm đoán trước tương lai. Điều này xảy ra khi bạn hỏi người tiêu dùng họ sẽ mua gì thay vì hỏi họ đã mua gì.

Chúng tôi không phản đối nghiên cứu thị trường nếu mục đích là điều tra hành vi của khách hàng trong quá khứ. Ví dụ, tại sao khách hàng lại chọn nhãn hiệu này mà không phải nhãn hiệu kia chẳng hạn.

Người tiêu dùng thường không biết họ sẽ làm gì cho tới khi họ thực sự có cơ hội để ra quyết định. Xem xét vấn đề này ở khía cạnh khác là: các chủng loại hàng không tự biến đổi đến khi trên thị trường xuất hiện một loại hàng hóa có nhãn hiệu để khách hàng có thể mua.

Ngày nay, bốn trong số năm nhãn hiệu bia bán chạy nhất là bia nhẹ. Trước chiến dịch tung ra sản phẩm mới trên toàn nước Mỹ năm 1975 của Lite Beer, có ích gì nếu Công ty Miller Brewing hỏi khách hàng liệu họ có mua một loại bia nhẹ không. Sự thật là, trước đó, năm 1967 chiến dịch tung sản phẩm mới của Gablinger's (tên một hãng bia) đã trả lời "không" dứt khoát cho câu hỏi đó rồi.

Gablinger's được đặt theo tên của nhà hóa học Thụy Sĩ Hersch Gablinger, người có công phát triển loại bia nhẹ này. Tuy nhiên, chương trình quảng cáo rầm rộ khi giới thiệu sản phẩm này là vô ích. Gablinger's đã "chết" rất nhanh chóng.

Vai trò của tên sản phẩm

Tại sao bia Lite thì thành công còn Gablinger's thì không? Một lý do là tên sản phẩm. "Cho tôi một chai Gablinger's" - tên loại bia phát âm giống như một món xúc xích Ba Lan. Nếu muốn phát minh một loại bia mới, phải đảm bảo rằng bạn có được một cái tên Đức thật hay ví dụ như Adolph Coors hay August Busch.

Nhiều nhà quản lý tin rằng cái tên không quan trọng, sản phẩm mới là vấn đề cốt yếu. Tuy nhiên nếu có một sản phẩm chất lượng ở một mức giá chừng mực với một cái tên dễ nghe, bạn có thể chiến thắng ở bất kì thị trường nào.

Tên sản phẩm thực sự là vấn đề quan trọng. Tuỳ từng chủng loại hàng, chỉ riêng cái tên không thôi đã có thể là lý do cho thành công ban đầu của nhãn hiệu đó rồi.

Một công ty dành hàng triệu đô la phát triển sản phẩm mới nhưng cho nó một cái tên không ra gì thì có thể chắc chắn là thất bại. Chỉ cải tiến sản phẩm không thôi là chưa đủ.

Cùng với cải tiến, công ty cần có chiến lược marketing thích hợp để đảm bảo sản phẩm sẽ thành công và tồn tại được trên thị trường. Trọng tâm của một chương trình marketing tốt là có một cái tên hay.

Nếu nghiên cứu thị trường không thể là công cụ để tiên đoán hành vi người tiêu dùng, vậy thì bằng cách nào công ty có thể biết điều có thể xảy tới với một nhãn hiệu mới trên một phân khúc thị trường?

Vai trò của marketing thử nghiệm

Vậy một thành phần nữa của marketing truyền thống là marketing thử nghiệm thì sao? Liệu một sản phẩm có nên được đưa ra thử nghiệm trước trong một thị trường khu vực hay địa phương trước khi tung ra trên toàn quốc?

Marketing thử nghiệm có những ưu điểm riêng của nó nhưng chúng tôi tin rằng những bất lợi do nó mang lại sẽ nhiều hơn là ích lợi. Một vài điểm đó là:

LÃNG PHÍ THỜI GIAN. Bạn không thể phí phạm thời gian dành cho marketing thử nghiệm, đặc biệt là vì tầm quan trọng của việc xây dựng nhãn hiệu là ở chỗ thâm nhập vào tâm trí khách hàng đầu tiên.

ĐỂ LỘ THÔNG TIN CHO ĐỐI THỦ CẠNH TRANH. Marketing thử nghiệm có thể làm lộ thông tin cho đối thủ cạnh tranh và thậm chí có thể gợi ý cho họ đưa ra những sản phẩm tương tự.

KẾT QUẢ KHÔNG CHÍNH XÁC. Kết quả Marketing thử nghiệm của loại kem đánh răng Enamelon(1) dự báo lượng bán hàng cả năm trên toàn quốc là 50 triệu đô la trong khi sản lượng bán thực tế chỉ đạt 10 triệu đô la.

Một trong những vấn đề với marketing thử nghiệm là kích cầu quá mức. Để có được kết quả hữu hình có thể đo lường được, bạn thường phải thực hiện một chương trình marketing địa phương vì không đủ lực thực hiện trên toàn quốc.

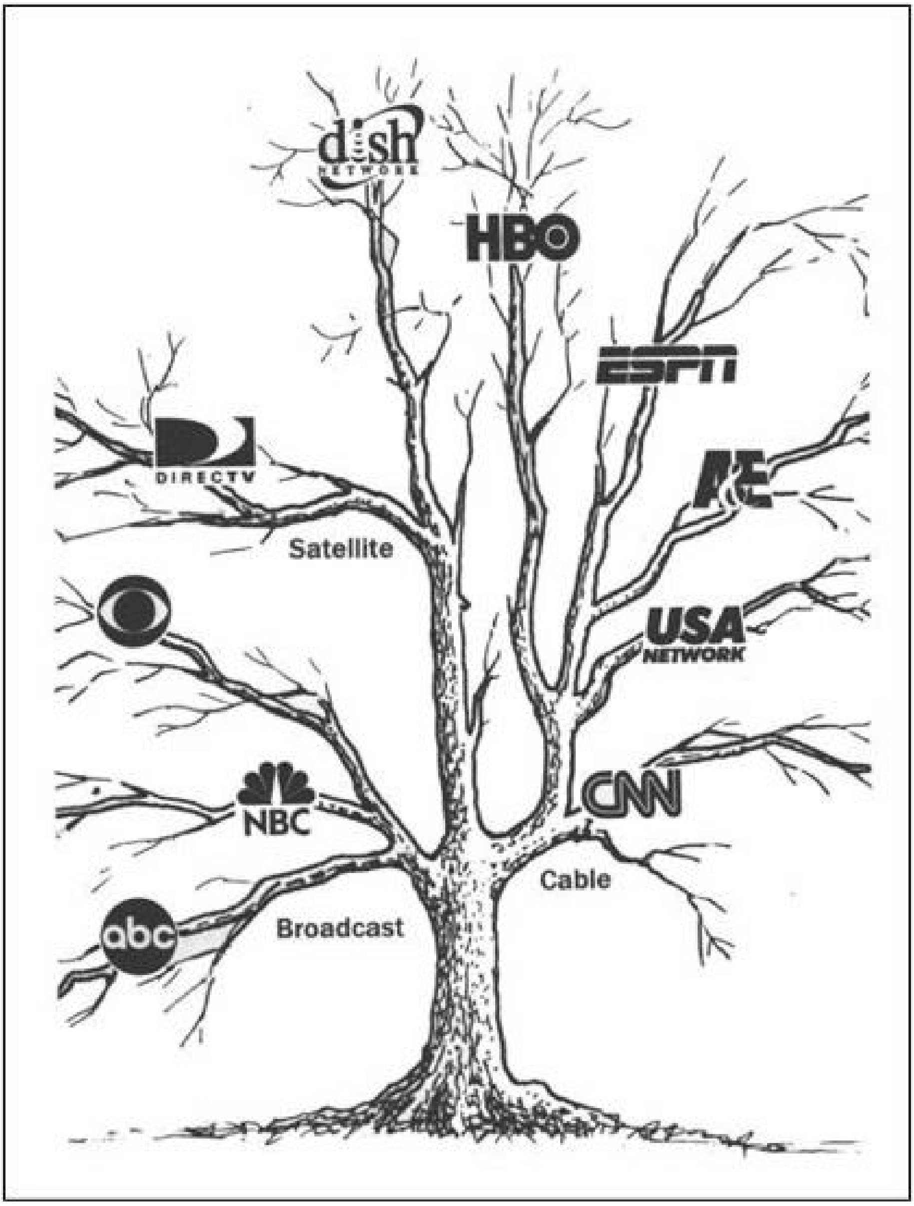
Hầu hết marketing thử nghiệm không được tiến hành để đưa ra một quyết định mua, phần lớn nó chỉ được tiến hành để định lượng tính hiệu quả của quảng cáo nhãn hiệu. Và bởi vì bạn không hoặc ít sử dụng quảng cáo khi tung ra nhãn hiệu mới, giá trị của marketing thử nghiệm bị giảm sút

rất nhiều. (xem Chương 16, “Xây dựng nhãn hiệu”).

Giới thiệu một sản phẩm mới theo cách truyền thống bao gồm việc nghiên cứu thị trường, marketing thử nghiệm và một ngân sách lớn dành cho quảng cáo. Chúng tôi phản đối cả ba cách này.

Nếu muốn phát huy bản sắc của riêng mình, bạn cần quên tất cả những gì đã học được về marketing truyền thống. Bạn cần một lý thuyết mới trong cách thức xây dựng nhãn hiệu.

Bạn cần học nguyên tắc về biến dị của Darwin.



TRUYỀN HÌNH PHÂN THÀNH CÁC NHÁNH TRUYỀN HÌNH CÁP
VÀ TRUYỀN HÌNH VỆ TINH, TẠO RA NHIỀU CƠ HỘI
XÂY DỰNG NHÃN HIỆU MỚI.

Chương 2: Dự đoán tương lai

Charles Darwin là người có tầm nhìn xa. Ông có thể nhận ra những tác động đã diễn trong suốt hàng triệu năm, dẫu rằng những tác động này rất khó nhận thấy ở hiện tại.

Trong cuốn *Nguồn gốc các loài*, Darwin đã miêu tả quá trình chọn lọc tự nhiên dẫn đến việc làm gia tăng các loài sống trên trái đất:

"Sự gia tăng dần dần số loài của một nhóm phù hợp với lý thuyết, vì các loài cùng một giống và các thế hệ trong một họ chỉ có thể phát triển từ từ; và quá trình thích nghi cũng như sản sinh ra các loài tương tự là một quá trình tiến triển rất chậm - một loài đầu tiên sinh ra hai hay ba biến thể khác nhau, những biến thể này dần phát triển thành những loài khác, đến lượt nó lại sản sinh ra các biến thể; các loài khác cũng theo một quá trình diễn biến tuần tự, chậm chạp như thế, và cứ như vậy, giống như việc đâm ra những cành mới từ một thân cây đơn lẻ tới khi trở thành một cây lớn".

Chúng ta có thể dễ dàng nhận thấy sự tiến hóa của các nhãn hiệu vì quá trình này diễn ra hàng ngày, ngay trước mắt chúng ta. Ở bất kì đâu, bạn cũng có thể nhận thấy điều này: Các loại hàng hóa đang phát triển và chuyển biến.

Trong tự nhiên, những thay đổi của môi trường tạo điều kiện cho các loại tiến hóa. Trong kinh doanh, những thay đổi của công nghệ và môi trường văn hóa tạo điều kiện phát triển những chủng loại hàng mới.

Cây truyền hình

Đầu tiên, trong lĩnh vực truyền hình của Mỹ chỉ có ba nhãn hiệu mạng lưới truyền hình là: CBS, NBC và ABC. Sau đó, truyền hình cáp xuất hiện và tạo ra một loạt nhãn hiệu mới: HBO, ESPN, CNN và rất nhiều nhãn hiệu khác. Sự ra đời của truyền hình vệ tinh tạo cơ hội sản sinh ra các nhãn hiệu như Direct (máy thu hình) và Dish Network.

Hãy đặt bản thân bạn vào vị trí lãnh đạo một công ty đang muốn thâm nhập lĩnh vực truyền hình khi truyền hình cáp vừa xuất hiện. Một mặt, ngành truyền hình truyền thống với ba mạng chính đang thu lợi tới hàng trăm triệu đô la, mặt khác, truyền hình cáp hầu như không mang lại lợi tức, chỉ gần như là con số không và có một tương lai không chắc chắn.

Cơ hội nằm ở đâu?

Liệu có nên chiếm lĩnh một khu vực thị trường ổn định như thị trường mạng lưới truyền hình hay cố gắng thiết lập một nhãn hiệu mới trong một ngành mới như truyền hình cáp?

Cơ hội và rủi ro là ngang nhau. Ngày nay, có thể câu trả lời là truyền hình cáp, nhưng khó có thể trả lời rõ ràng được như thế nếu trở lại năm 1968, khi lần đầu tiên, FCC(1) cho phép truyền hình qua mạng cáp trả tiền.

• Không phải ABC, CBS hay NBC đã tạo ra CNN - mạng tin tức truyền hình cáp đầu tiên. Đó là nhà tài phiệt ngành giải trí Ted Turner, cũng là người đã đặt trạm truyền hình địa phương đầu tiên trên vệ tinh, tạo ra đài WTBS siêu hạng.

• Cũng không phải ABC, CBS hay NBC đã tạo ra EPSN -kênh thể thao đầu tiên trên truyền hình cáp. Đó chính là Scott Rasmussen và cha ông, Bill Rasmunssen, những người đã thành lập EPSN chỉ với một thẻ tín dụng trị giá 9000 đô la.

• Không phải ABC, CBS hay NBC đã tạo ra HBO - kênh phim truyện đặc sắc của truyền hình cáp. Đó là Charles Dolan, người điều hành hệ thống cáp Sterling Manhattan, do tập đoàn Time kiểm soát (sau đó, Dolan đã thành lập Systems Cablevision, nay là nhà cung cấp truyền hình cáp lớn thứ năm của nước Mỹ).

Ngày nay, là một bộ phận của Time Warner, kênh HBO đã trở thành chiếc máy kiếm tiền khổng lồ. Trong một năm gần đây, thu nhập của HBO được công bố lớn hơn tất cả các đài ABC, CBS, NBC và đài Fox cộng lại.

Và mọi việc cứ thế. *Các công ty lớn có xu hướng xem xét mọi việc theo cách chúng diễn ra, còn những doanh nhân thì có xu hướng xem xét mọi việc theo cách chúng có thể.*

Tăng cường khả năng tiên đoán

Cuốn sách này được viết để tăng cường khả năng tiên đoán của bạn. Để cho bạn thấy không cần phải là một người có tầm nhìn mới có thể đoán trước được tương lai.

Tất cả các chủng loại hàng đều sẽ biến đổi. Chúng đã như vậy và sẽ còn tiếp tục như vậy trong tương lai. Chính sự biến đổi này tạo cơ hội cho các nhãn hiệu mới. Việc tiến triển đi theo chiều

hướng nào lại là một vấn đề khác. Vấn đề duy nhất cần ghi nhớ là sự tiến triển sẽ xảy ra, dù là theo cách này hay cách khác.

Tất nhiên có vô số các nhãn hiệu khác nhau. Hầu hết các nhãn hiệu đều vô giá trị, một số rất có giá trị và chỉ một vài nhãn hiệu trở thành tài sản có giá nhất của một công ty. Mục tiêu của chúng tôi là giúp người đọc xây dựng những nhãn hiệu quý giá đó, những nhãn hiệu như Starbuck, Red Bull hay Lexus.

Một nhãn hiệu có giá trị vì một và chỉ một lý do duy nhất: chúng thống trị chủng loại hàng đó. Coca-Cola là nhãn hiệu có giá trị nhất thế giới[(2)] vì nó thống trị chủng loại hàng nước cola trên toàn thế giới.

Microsoft là nhãn hiệu có giá trị thứ hai trên thế giới, nó thống trị sản phẩm phần mềm dành cho máy tính cá nhân trên toàn thế giới. Thật khó có thể tìm thấy một nhãn hiệu nào mạnh hơn Microsoft trong lĩnh vực này. Chúng tôi đoán rằng chẳng bao lâu nữa, Microsoft sẽ trở thành nhãn hiệu có giá trị nhất thế giới.

Hầu hết các nhãn hiệu mới không tận dụng được cơ hội

Mỗi năm, các nhà sản xuất hàng tiêu dùng ở Mỹ giới thiệu hơn ba mươi nghìn sản phẩm và dịch vụ mới. Điều đó đồng nghĩa với hơn ba mươi nghìn cơ hội để giới thiệu một hãng hàng không Southwest Airlines khác, một Swiffer[(3)] khác, một công cụ tìm kiếm Google[(4)] khác, một nhãn hiệu Gatorade[(5)] khác.

Đó là xét trên khía cạnh tiêu dùng. Về phía nhà sản xuất, các công ty Mỹ giới thiệu rất nhiều các sản phẩm và dịch vụ mới tương ứng với các cơ hội để giới thiệu thêm một Adobe, một FedEx, một Gulfstream[(6)], một Oracle khác.

Hầu hết các sản phẩm và dịch vụ mới (đi liền với chúng là những nhãn hiệu mới) không tận dụng được cơ hội để trở thành nhãn hiệu lớn bởi vì chúng được tạo ra để phục vụ thị trường hơn là để tạo dựng một thị trường mới.

Làm thế nào để gia tăng cơ hội thành công trong cuộc chiến sản phẩm này? Rất đơn giản. Bạn chỉ cần đoán trước tương lai. Đó là tất cả những gì liên quan đến việc giới

thiệu sản phẩm mới. Bạn phải đem đánh cược khả năng tiên đoán những gì sẽ xảy ra với sản phẩm hay dịch vụ mới của bạn trong tương lai.

Đôi khi tiên đoán không chính xác

Một nghiên cứu vừa qua của Nielsen BASES và Ernst&Young cho thấy tỉ lệ thất bại của các sản phẩm tiêu dùng của Mỹ là 95%, còn của châu Âu là 90%.

Một phân tích cách đây vài năm đã phát hiện ra rằng chưa tới 200 trong tổng số hàng trăm nghìn sản phẩm được giới thiệu trong khoảng thời gian mười năm vừa qua có doanh thu trên 15 triệu đô la một năm, chỉ một vài sản phẩm đạt mức doanh thu trên 100 triệu đô la mỗi năm.

Chúng ta cần làm tốt hơn. Chúng ta cần một phương thức tiên đoán tương lai hiệu quả hơn.

Buồn thay, không có cách nào tiên đoán tương lai cả. Cơ hội duy nhất để tăng cường lợi thế của bạn là tìm hiểu quá khứ. Và bạn có thể tìm thấy gì khi so sánh những nhãn hiệu của ngày hôm qua với hôm nay?

Bùng nổ lựa chọn

Năm mươi năm trước, một cửa hàng bách hóa có thể chỉ dự trữ khoảng bốn nghìn chủng loại hàng. Ngày nay, một siêu thị trung bình dự trữ hơn bốn mươi nghìn chủng loại hàng. Điều này xảy ra với cửa hàng tạp phẩm thì cũng đã xảy ra với hiệu thuốc, cửa hàng quần áo, hàng gia dụng, tiệm rượu hay với một cửa hàng tổng hợp.

Khách hàng có thể phàn nàn bởi họ bối rối khi phải lựa chọn trong quá nhiều sản phẩm, nhưng về cơ bản, họ thích được chọn lựa. Thử mở một siêu thị với hai mươi nghìn sản phẩm so với một siêu thị khác có bốn mươi nghìn sản phẩm ở bên kia đường xem, bạn sẽ biết. Dưới nước, cá lớn nuốt cá bé. Trong bán lẻ, cửa hàng lớn sẽ tiêu diệt cửa hàng nhỏ.

Bất cứ khi nào để ý quan sát, bạn đều có thể thấy hiện tượng tương tự. Một chủng loại hàng ban đầu có thể chỉ có một sản phẩm đơn lẻ với một nhãn hiệu duy nhất. Dần dần, chúng bùng nổ thành những loại hàng khác nhau và phát triển những nhãn hiệu khác nhau.

Hãy lấy truyền hình làm ví dụ. Không chỉ có trong lĩnh vực phát hình mới có sản phẩm phong phú, ngay cả trong lĩnh vực thu nhận hình ảnh cũng bùng nổ rất nhiều chủng loại hàng. Để mua vô tuyến, bạn có thể chọn loại CRT (ống tia điện cực), LCD (màn hình tinh thể lỏng), LCD chiếu hậu, LCOS (tinh thể lỏng silicon) chiếu hậu, DLP (xử lý ánh sáng kỹ thuật số) và ti vi plasma. Có thể trong tương lai gần, bạn còn được xem ti vi OLED (diod phát sáng hữu cơ).

Và còn nhiều chủng loại hàng khác nữa.

Một chủng loại hàng mới cần một cái tên mới

Mỗi chủng loại hàng mới tạo cơ hội cho một nhãn hiệu mới. Buồn thay, hầu hết các công ty lại thường "kéo dài" một sản phẩm để biến chúng thành chủng loại hàng mới.

Đó là sai lầm lớn nhất trong marketing.

Hãy xem xét sản phẩm máy tính. Ban đầu, tất cả các máy tính đều là máy chủ mainframe, một chủng loại hàng do Remington Rand thống trị đầu tiên rồi sau đó tới IBM. Sau đó chủng loại hàng này phát triển và chúng ta có máy tính mi ni (Digital Equipment), máy tính cá nhân dùng trong gia đình (Apple), máy trạm (Sun Microsystems), máy trạm 3D (Silicon Graphics), máy tính xách tay (Toshiba), máy tính cá nhân dùng trong kinh doanh (Compaq) và máy tính cá nhân được bán trực tiếp (Dell).

Điều đã xảy ra với máy chủ mainframe cũng đã xảy ra với rất nhiều chủng loại hàng khác. Những công ty lớn thường cố gắng giành thị phần của đối thủ cạnh tranh bằng các nhãn hiệu của mình, trong khi các doanh nghiệp mới đi tiên phong trong việc phát triển các chủng loại hàng mới và trở thành những doanh nghiệp bạc tỷ.

Trong lĩnh vực máy chủ mainframe, các hãng General Electric, RCA, Motorola và Xerox, tất cả đều là những công ty lớn, đều cố gắng chiếm lĩnh lãnh địa của IBM. Nhưng tất cả đều thất bại.

Trong khi đó, hai doanh nhân Kenneth Olsen và Harlan Anderson khởi nghiệp với một công ty sản xuất máy tính cá nhân tên là Digital Equipment và họ kiếm được cả một gia tài. Tương tự, Steve Jobs và Steve Wozniak thành công với Apple còn Andreas Bechtolsheim, Scott McNealy, Vinod Khosla và William Joy bội thu với Sun Microsystems. James Clark thành công với Silicon Graphics, doanh nhân Rod Canion, James Harris và William Murto với Compaq Computer, Michael Dell thành công với sản phẩm mang tên mình - Dell Computer.

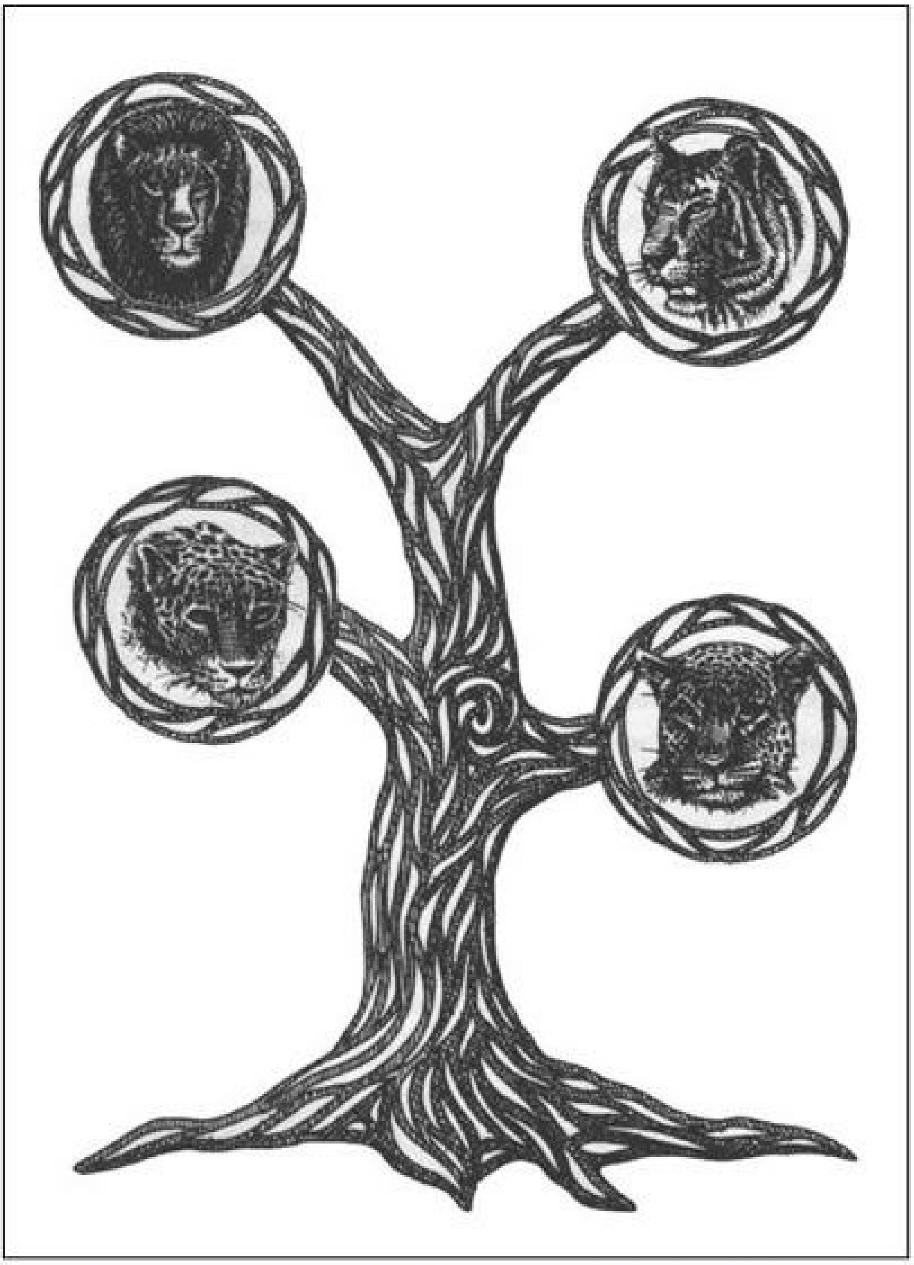
Trong lĩnh vực máy tính, điều duy nhất nằm ngoài quy luật (rằng các doanh nghiệp mới đưa ra nhãn hiệu mới sẽ đánh bại những công ty lớn kéo dài dòng sản phẩm cũ) là trường hợp máy tính xách tay do hãng Toshiba thống trị.

Một bài học rất thú vị là, hãng máy tính Compaq khởi sự như một hãng chuyên về máy tính

xách tay (vì thế hãng mới có tên là Compaq) trước khi phát triển sang lĩnh vực máy tính để bàn, vì thế hãng này đã mất hướng tập trung và cơ hội chiếm lĩnh chủng loại hàng đang phát triển này.

Điều gì sẽ xảy ra nếu Compaq vẫn là công ty sản xuất máy tính xách tay? Liệu hãng này có thành công hơn Dell không?

Chúng tôi nghĩ là có. Minh chứng là năm ngoái, lượng máy tính xách tay bán được nhiều hơn so với máy tính để bàn.



CON PANTHERA, MỘT LOÀI ĐỘNG VẬT CỔ ĐẠI ĐÃ BIẾN ĐỔI SAU CÁC CHẶNG THỜI GIAN VÀ TẠO THÊM CÁC NHÁNH LÀ BÁO LEOPARD, BÁO ĐỐM MỸ, HỔ VÀ SƯ TỬ.

Chương 3: Chia tách và thống trị

Dung lượng thị trường là bao nhiêu?

Đó là câu hỏi đầu tiên được đặt ra khi bắt đầu một chương trình xây dựng nhãn hiệu. Đó cũng là câu hỏi không nên hỏi!

Các cơ hội xây dựng nhãn hiệu không tồn tại trong việc theo đuổi những thị trường hiện tại mà là trong việc tạo ra các thị trường mới.

Một nhãn hiệu mới cũng giống như một loài mới. Một loài mới không tiến hóa từ một loài hiện tại. Nếu coi "sư tử" là một nhãn hiệu thì bạn không thể tạo một nhãn hiệu mới bằng việc tiến hóa

con sư tử được. Dù bạn có tăng cường chế độ ăn uống thế nào thì một con sư tử vẫn chỉ là một con sư tử!

Những loài mới được tạo ra bằng cách biến triển từ một loài hiện tại. Ở một nơi nào đó trong quá khứ xa xôi, tổ tiên của sư tử (loài báo-panther) đã biến thể và một loài mới được tạo ra gọi là báo Leopard. Cũng theo cách ấy, loài panther đã tiến hóa, biến thể thành các loài mới là báo đốm, hổ và sư tử. Đó là nguyên tắc hoạt động của thiên nhiên.

Đó cũng chính là nguyên tắc hoạt động của nhãn hiệu

Nếu bạn muốn xây dựng một nhãn hiệu mạnh, bạn nên tìm cách sao cho sản phẩm hay dịch vụ của bạn khác với những chủng loại hàng hiện tại. Nói cách khác, cách tốt nhất để xây dựng nhãn hiệu không phải chạy theo một chủng loại hàng hiện tại mà là tạo ra một chủng loại hàng mới mà bạn là người đầu tiên cung cấp cho thị trường.

Chia tách và thống trị là cách để bạn xây dựng một nhãn hiệu mạnh.

Dung lượng thị trường là bao nhiêu? Câu trả lời tốt nhất, theo quan điểm nhãn hiệu, là bằng 0.

Để xây dựng một nhãn hiệu mới, bạn phải vượt qua những quan niệm thông thường về phục vụ một thị trường. Thay vì thế, bạn phải tập trung tạo dựng thị trường mới.

Hãy xem xét mười nhãn hiệu có giá trị nhất thế giới và giá trị dự tính của họ, theo xếp hạng của Interbrand, công ty định giá nhãn hiệu hàng đầu thế giới.

Số 1: Coca-Cola *(67 tỷ đô la, số liệu năm 2006)*

Đây là một con số đáng kinh ngạc vì nó gấp tới gần ba lần giá trị tài sản hữu hình của công ty, trên sổ sách là 24,5 tỷ đô la.

Làm thế nào mà nhãn hiệu Coca-Cola có thể đạt giá trị cao như thế? Chắc chắn không phải vì nhãn hiệu này được tung ra để thâm nhập một thị trường hiện hữu. Thị trường nước giải khát thời kỳ đó có bia tươi, nước thổ phục linh, nước gừng, nước chanh, nước cam và các loại nước pha chế khác. Coca-Cola trở thành một nhãn hiệu lớn vì nó đã tạo dựng được một thị trường mới là nước cola.

Coca-Cola đã tạo nên một con hổ trên một thị trường vốn đã đầy rẫy báo, sư tử và báo đốm. Những nhãn hiệu mạnh luôn được tạo ra theo cách này, bằng cách phát triển một chủng loại hàng khác so với những chủng loại hàng hiện tại chứ không phải bằng cách cải tiến một chủng loại hàng hiện tại hay kết hợp hai hay ba chủng loại hàng cũ.

Số 2: Microsoft *(56,926 tỷ đô la, số liệu năm 2006)*

Làm thế nào Microsoft có thể xây dựng một nhãn hiệu mạnh như thế chỉ trong khoảng thời gian tương đối ngắn? (Công ty này chỉ mới thành lập được 29 năm so với 118 năm tuổi của Coca-Cola).

Microsoft đã không phát triển bằng cách xây dựng một hệ điều hành tốt hơn dành cho máy tính cá nhân. Hầu hết các chuyên gia sẽ hài lòng với Macintosh vì kiểu dáng và chức năng ưu việt của nó. Microsoft đã giành chiến thắng bởi là người tiên phong. Với một hệ thống hoạt động 16 bít thay thế cho hệ thống 8 bít như của Apple OS hay CP/M của Digital Research, nhờ có IBM, Microsoft là công ty đầu tiên thiết lập được vị trí là nhãn hiệu đầu tiên trong hệ 16 bít.

Vào tháng 8 năm 1981, IBM giới thiệu máy tính cá nhân kèm với hệ điều hành Microsoft. Mãi đến tháng 1 năm 1984, nhãn hiệu Macintosh của Apple mới được tung ra.

Bạn không thể dành hai năm rưỡi đi trước và hy vọng giành chiến thắng cho một đối thủ mạnh như IBM. Khi Macintosh xuất hiện, máy tính cá nhân của IBM và những dòng tương tự đang vững bước trên đường chiếm lĩnh ngành này.

***Số 3: IBM** (56,201 tỷ đô la, số liệu năm 2006)*

Điều gì đã giúp tạo dựng nên nhãn hiệu IBM như ngày nay[(1)]. Có thể dùng một từ ngắn gọn, đó là máy chủ mainframe. IBM không phải là công ty đầu tiên giới thiệu máy tính dùng trong kinh doanh. (Chính Remington là công ty đầu tiên với nhãn hiệu Univac, được giới thiệu năm 1951)

Ở thời điểm đó, Remington Rand là một tập đoàn đa ngành khổng lồ còn IBM tập trung tất cả nỗ lực vào các phương tiện thông tin phục vụ cho kinh doanh.

Mặc dù vậy, Remington Rand có thể đã thắng thế với nhãn hiệu Univac nếu như không có sự phát triển mau lẹ của sản phẩm máy chủ mainframe. Chiếc máy tính đầu tiên của IBM, máy 701, được giới thiệu vào năm 1953. Chưa đầy một năm sau, IBM giới thiệu máy 702, với tốc độ xử lý thông tin nhanh gấp hai lần máy tính Univac.

Cần phải lưu ý rằng những gì mang lại thành công cho IBM ở dòng máy chủ mainframe lại không mang tới thành công cho họ trong lĩnh vực máy tính cá nhân. IBM là công ty đầu tiên giới thiệu máy tính cá nhân 16 bít (nhãn hiệu IBM), nhưng vẫn thua trong trận chiến máy tính cá nhân với các đối thủ đi sau như Compaq, Hewlett-Packard và Dell. Tại sao lại như vậy? Phải chăng việc sử dụng tên IBM làm nhãn hiệu cho sản phẩm này là sai lầm. Cái tên IBM đối với người tiêu dùng nghĩa là máy chủ mainframe, chứ không phải máy tính xách tay. Nghịch lý này sẽ được chúng tôi lý giải kỹ càng hơn trong chương 6, chương "Giới thiệu nhãn hiệu".

***Số 4: General Electric** (48,907 tỷ đô la, số liệu năm 2006)*

Lịch sử của GE có thể trở lại thời của Thomas Edison, khi ông phát minh ra đèn điện vào năm 1879. Công ty của ông (Công ty điện Edison) sau này trở thành Công ty điện Electric.

Cũng giống như Internet ngày nay, đèn điện là sản phẩm có tính cách mạng đã cơ bản làm thay đổi cả xã hội, biến một ngày 12 tiếng thành một ngày có 24 tiếng.

***Số 5: Intel** (32,319 tỷ đô la, số liệu năm 2006)*

Giống như hầu hết các nhãn hiệu có giá trị khác của thế giới, nhãn hiệu Intel ra đời nhờ một phát kiến duy nhất. Đó là vi mạch điện tử. Intel là công ty đầu tiên giới thiệu bộ vi xử lý Intel 4004.

Hơn thế nữa, Intel đã rất khôn ngoan khi từ bỏ việc kinh doanh chip nhớ để tập trung vào dòng vi xử lý mới. Một ví dụ điển hình cho hiệu quả của việc cắt giảm. (Xem Chương 13)

***Số 6: Nokia** (30,131 tỷ đô la, số liệu năm 2006)*

Điều gì đã làm nên nhãn hiệu Nokia? Nếu diễn đạt bằng một từ thì đó chính là điện thoại di động.

Chân thực mà nói, vị trí số 6 trong bảng xếp hạng này lẽ ra phải thuộc về Motorola, công ty đầu tiên giới thiệu điện thoại di động. Tuy nhiên, Motorola đã để mất vị trí này cũng giống như cách IBM đã để thua Compaq, Hewlett-Packard và Dell trong lĩnh vực máy tính cá nhân. Nokia nghĩa là "di động" còn Motorola nghĩa là một loạt sản phẩm từ các thiết bị viễn thông cho tới hệ thống vệ tinh toàn cầu.

Nokia đã làm ngược lại. Công ty này đã từ bỏ mọi lĩnh vực khác (giấy, sản phẩm cao su (gồm cả ủng và lốp), thiết bị điện, máy móc và máy tính) để chỉ tập trung vào điện thoại di động. Lại một lần

nữa ta thấy sức mạnh của việc cắt giảm.

Số 7: Disney[(2)] *(27,848 tỷ đô la, số liệu năm 2006)*

Điều gì đã làm nên nhãn hiệu Disney. Nói bằng một từ thì đó là chuột Mickey.

Disney là nhãn hiệu đầu tiên thâm nhập thế giới phim hoạt hình. Nàng Bạch Tuyết và bảy chú lùn, vịt Donald, chó Pluto và những nhân vật khác đã giúp tạo dựng nên nhãn hiệu Disney.

Số 8: McDonald's *(27,501 tỷ đô la, số liệu năm 2006)*

Điều gì đã làm nên nhãn hiệu Big Mac? Đó là hàng triệu, hàng triệu chiếc bánh hamburger.

Chính xác thì cửa hàng McDonald's đầu tiên có 11 món trên thực đơn, tính tất cả các hương vị và kích thước khác nhau của mỗi loại. Nếu bạn không định đặt một món hamburger hay một loại bánh kẹp pho-mát tương tự thế thì chẳng có lý do gì phải tới cửa hàng McDonald's cả. Mọi thứ khác trên thực đơn đều bổ sung cho món bánh mì kẹp.

Tất nhiên, ngày nay một cửa hàng McDonald's thông thường có khoảng 50 món trên thực đơn (nếu tính mọi cỡ và hương vị thì có tới hơn 100 món), còn nhãn hiệu này thì đang gặp khó khăn. Liệu có ai nghĩ tới việc cắt giảm?

Số 9: Marlboro *(22 tỷ đô la)*[(3)] *(21,35 tỷ đô la, số liệu năm 2006)*

Chúng tôi không lấy làm vui mừng khi chào đón những thành công trong marketing của ngành sản xuất thuốc lá, nhưng không còn nghi ngờ gì cả, Marlboro đã trở thành một trong những nhãn hiệu mạnh nhất trên thế giới. Làm thế nào mà Marlboro đạt được điều đó? Đó là cả một chặng đường dài trước khi trở thành nhãn hiệu thuốc lá hàng đầu.

Những phỏng đoán thông thường cho thấy quảng cáo là yếu tố cốt yếu trong thành công của Marlboro. Nhưng quảng cáo cũng chỉ là một công cụ. Bạn có thể xây nhà chỉ với một chiếc búa, nhưng bạn cần đến một kiến trúc sư nếu muốn có một ngôi nhà đẹp.

Marlboro là minh chứng cho việc áp dụng chủ nghĩa Darwin trong công việc. Cho tới thời của Marlboro, tất cả các nhãn hiệu thuốc lá đều dành cho cả hai phái với lối suy nghĩ rằng chúng có sức cuốn hút cả nam giới lẫn phụ nữ. Marlboro đã tạo nên một loại thuốc lá khác hẳn với các loại thuốc lá thông thường bằng cách sử dụng hình ảnh một chàng cao bồi để xây dựng một nhãn hiệu đầy nam tính.

Hãy bỏ qua việc số lượng phụ nữ hút thuốc Marlboro gần bằng với số nam giới. Marketing không phải chỉ về thị trường, marketing là về tâm trí khách hàng. Và trong tâm trí mọi người, Marlboro là thuốc lá dành cho phái mạnh, đó là lý do tại sao phụ nữ lại thích nhãn hiệu này để thể hiện khía cạnh nam tính của họ.

Số 10: Mercedes-Benz *(21,795 tỷ đô la, số liệu năm 2006)*

Karl Benz phát minh ra ô tô vào năm 1885 (có 3 bánh) tiếp sau là Gottieb Daimler, người giới thiệu loại ô tô 4 bánh năm 1886. Sau này, hai công ty khai sinh bởi những nhà tiên phong trong lĩnh vực này đã sáphập với nhau hình thành nên Daimler-Benz AG.

Mercedes-Benz là nhãn hiệu do Công ty Daimler-Benz xây dựng nên. Ngày nay, Mercedes là một trong những nhãn hiệu ô tô uy tín nhất trên thế giới, dẫu rằng công ty này đang làm nhiều việc huỷ hoại thanh danh của mình, đầu tiên là việc sáp nhập với một công ty ít tên tuổi Chrysler, sau đó là việc giới thiệu một loạt mẫu xe Mercedes bình dân.

Sự không cần thiết của dung lượng thị trường

Dung lượng thị trường nước uống cola là bao nhiêu khi Coca-Cola được giới thiệu?

Dung lượng thị trường của hệ thống điều hành máy tính cá nhân 16 bít là bao nhiêu khi sản phẩm MS/DOS của Microsoft bắt đầu thâm nhập thị trường?

Dung lượng thị trường đèn điện ở thời kỳ Thomas Edison giới thiệu phát minh mang tính lịch sử của ông là bao nhiêu?

Dung lượng thị trường vi xử lý là bao nhiêu khi sản phẩm Intel 4004 mới được tung ra?

Dung lượng thị trường phim hoạt hình thời kỳ chuột Mickey của Walt Disney xuất hiện lần đầu tiên là bao nhiêu?

Dung lượng thị trường bánh hamburger là bao nhiêu khi anh em nhà McDonald mở cửa hàng thức ăn nhanh đầu tiên của mình?

Dung lượng thị trường thuốc lá dành cho phái mạnh là bao nhiêu ở thời kỳ thuốc lá Marlboro được tái định vị là nhãn hiệu dành cho nam giới?

Dung lượng thị trường ô tô thời kỳ Karl Benz giới thiệu chiếc xe đầu tiên của mình là bao nhiêu?

Trong cả tám trường hợp trên, dung lượng thị trường trong thực tế đều bằng 0. Tám trong tổng số mười nhãn hiệu có giá trị nhất thế giới đều được tạo dựng bằng những sản phẩm khác những gì đang hiện hữu trên thị trường.

Sức mạnh của việc tập trung vào trọng tâm

Hai trường hợp còn lại, IBM và Nokia, là những ngoại lệ của quy luật chung là các nhãn hiệu được tạo dựng bởi một hướng khác đi so với sản phẩm hiện tại. Nhưng hai trường hợp này lại thể hiện một nguyên tắc khác trong xây dựng nhãn hiệu. Bạn có thể chiến thắng khi làm một điều đúng đắn hay khi đối thủ có một bước đi sai lầm.

Trong trường hợp của IBM và Nokia, các đối thủ của họ đã có những việc làm sai lầm.

Lấy Remington Rand làm ví dụ. Công ty này sản xuất một loạt sản phẩm gồm máy cạo râu điện, hệ thống truyền hình công nghiệp, máy đục lỗ và máy tính. Công ty này đã không thể bắt kịp với những phát triển nhanh chóng trong lĩnh vực máy tính.

Bốn năm sau khi nhãn hiệu Univac[(4)] được giới thiệu, IBM đã đuổi kịp ngôi vị hàng đầu trong dòng máy chủ mainframe lớn và cho tới nay vẫn chưa hề để mất.

Một ví dụ khác là công ty Motorola. Công ty này đã mắc một sai lầm muôn thuở khi phát triển dòng sản phẩm, lấy tên Motorola để đặt cho một chủng loại hàng mới đang phát triển là điện thoại di động.

Nhưng liệu những gì mà IBM làm có giống với Motorola? Đó là việc lấy tên IBM để đặt cho các máy chủ mainframe dẫu rằng công ty này đã sản xuất các sản phẩm khác, trong đó đáng chú ý là các máy bấm thẻ. Điều này đúng, nhưng việc IBM tập trung toàn diện vào máy tính đã biến IBM trở thành một nhãn hiệu “máy chủ mainframe”.

Điều này chưa bao giờ xảy ra với Motorola. Nhãn hiệu Motorola chưa bao giờ đứng đơn lẻ như một nhãn hiệu điện thoại di động. Nó đã từng, và ngay cả bây giờ cũng vậy, là một nhãn hiệu đa

ngành tượng trưng cho thiết bị bán dẫn, thiết bị truyền hình, các thiết bị viễn thông toàn cầu, modem cáp, các thiết bị rạp hát gia đình, radio cứu hộ, và các thiết bị điện tử không gian và quân sự bên cạnh nhãn hiệu điện thoại di động.

Motorola thậm chí còn có những bước lấn sân không thành sang lĩnh vực máy chủ mainframe máy tính cá nhân. Tất nhiên, vẫn với cái tên Motorola.

Thị trường và tâm trí khách hàng

Để ra quyết định đúng đắn về xây dựng nhãn hiệu, điều cốt yếu là khả năng phân biệt thị trường và tâm trí.

Mục tiêu ban đầu của một chương trình xây dựng nhãn hiệu không phải là thị trường cho một loại sản phẩm hay dịch vụ nào cả mà là đưa sản phẩm đó vào tâm trí mọi người. Cần phải xác định tâm lý khách hàng trước và sau đó thị trường sẽ được tập trung vào những khu vực đã định.

Rất nhiều nhà quản lý cố gắng rút ngắn quá trình này. Họ nghĩ theo quan điểm thị trường và phớt lờ sự cần thiết của việc tác động tới tâm trí. Lối suy nghĩ này có thể là nguồn gốc gây nên những hiểu nhầm về định nghĩa thị trường và về định vị.

Hãy lấy Marlboro làm ví dụ. Người ta có thể lập luận rằng thị trường mục tiêu cho nhãn hiệu Marlboro là toàn bộ chủng loại hàng thuốc lá. Và rằng, chàng cao bồi có thể là hình ảnh lý tưởng để thu hút thị trường này.

Đây là hướng tiếp cận thúc đẩy ngành công nghiệp quảng cáo. Marlboro đã rất may mắn với hình ảnh chàng cao bồi. Vì thế cuộc khảo sát của chúng tôi tiếp tục với những hình ảnh khác có thể tiếp thị cho các nhãn hiệu thuốc lá, các con vật (hãng Camel), những bể bơi (hãng Parliament), những tay đua xe (Winston) và còn nhiều hơn nữa.

Tâm trí không hướng về thị trường. Tâm trí hướng tới các chủng loại hàng. Ở khía cạnh này, hình ảnh chỉ là một phương tiện dẫn tới kết cục. Trong trường hợp của Marlboro, kết thúc là một chủng loại hàng mà tâm trí ta xem như loại thuốc lá của "phái mạnh".

Chắc chắn là cuối cùng bạn muốn nhãn hiệu của mình sẽ thống trị toàn bộ thị trường, giống như Marlboro đã làm được. Nhưng cách họ bắt đầu lại rất bình thường, không phải chuyện gì hoành tráng.

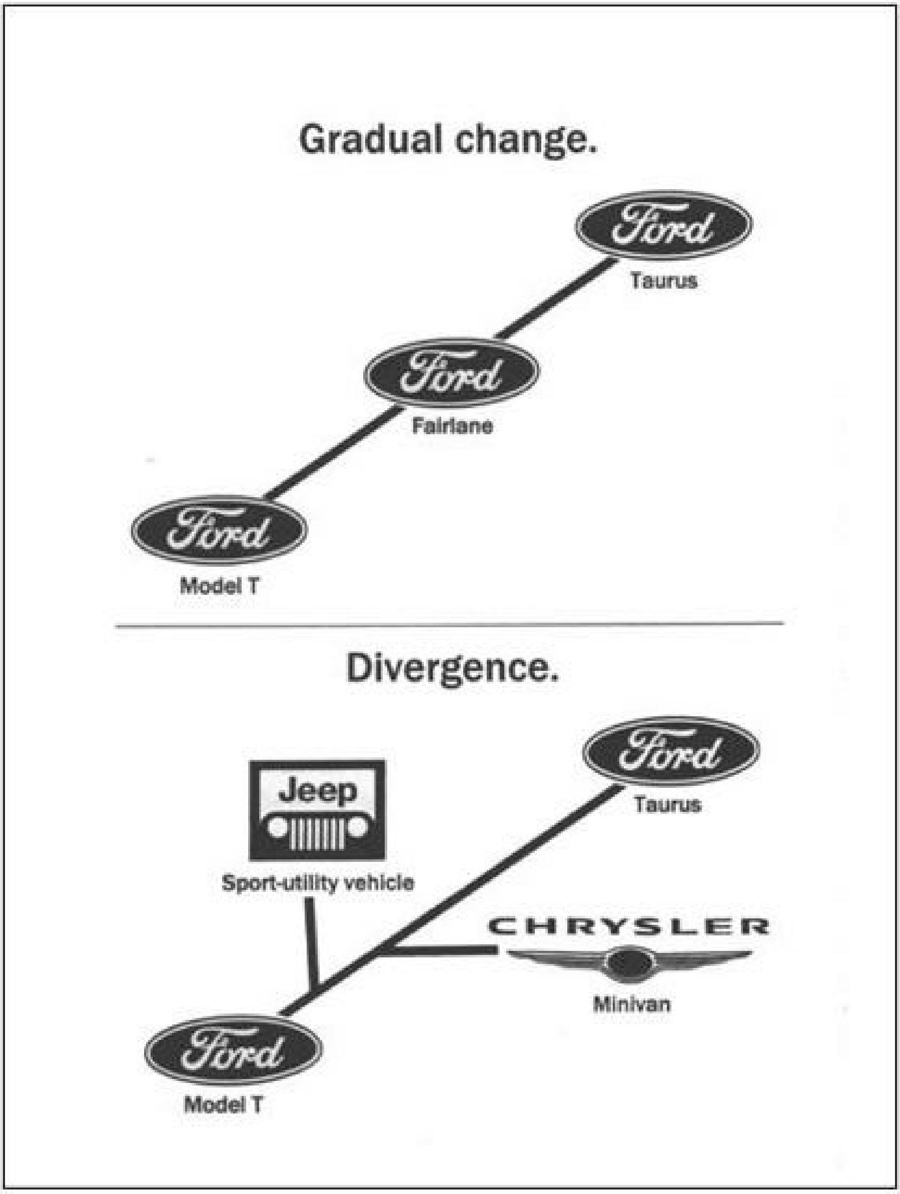
Câu hỏi đầu tiên được đặt ra là liệu có loại thuốc lá nào đã tồn tại mặc định trong tâm trí như loại thuốc lá dành cho nam giới. Câu hỏi thứ hai là liệu bạn có thể tạo ra một nhãn hiệu khởi đầu từ sự khác biệt so với tất cả các sản phẩm cùng loại trên thị trường? Sự khác biệt mà sau cùng sẽ tạo nên một loại thuốc lá "đầy nam tính".

Quá trình không phụ thuộc vào thị trường

Có thể ngày mà Marlboro được tái giới thiệu như một nhãn hiệu của phái mạnh thì trên thị trường lúc đó đã có hàng tá các nhãn hiệu của phái mạnh khác. Điều quan trọng không phải những gì đã có trên thị trường mà là những gì đã có trong tâm trí. Liệu còn chỗ trống nào cho chủng loại hàng đó không?

Hàng tá các nhãn hiệu đồng hồ đắt tiền đã có trên thị trường vào ngày 2 tháng 7 năm 1908, ngày mà Hans Wilsdorf đăng ký nhãn hiệu Rolex. (Ngành sản xuất đồng hồ ở Geneva đã bắt đầu từ giữa thế kỷ XVI.) Nhưng ở thời điểm đó, trong tâm trí mọi người, không hề có khái niệm "đồng hồ cao cấp" và tất nhiên không có bất cứ nhãn hiệu nào của chủng loại hàng này, ngay cả khi một khách hàng bình dân cũng ý thức được rằng bạn có thể phải mua một chiếc đồng hồ với giá 55.000 đô la.

Giống như Marlboro, việc giới thiệu Rolex đã tạo ra quan niệm về một chủng loại hàng mới (đồng hồ cao cấp), xác lập chủng loại hàng này với một nhãn hiệu mới (Rolex) và lái thị trường đi theo hướng đó. Trước Rolex, thị phần của đồng hồ cao cấp là không đáng kể, nhưng ngày nay nó chiếm một phần quan trọng trên thị trường đồng hồ. Dung lượng thị trường là bao nhiêu? Bằng 0. Thật tuyệt vời. Đó chính là thị trường mà chúng ta muốn hướng tới.



XE MUI KÍN CỦA FORD ĐÃ DẦN DẦN THAY ĐỔI.
SỰ THAY ĐỔI ĐỘT NGỘT HAY SỰ ĐA DẠNG
XẢY RA KHI CÁC DÒNG XE MỚI ĐƯỢC TUNG RA THỊ TRƯỜNG

Chương 4: Sự thay đổi dần dần trái ngược với sự khác biệt

Darwin đã nhận ra rằng tiến hóa có hai khía cạnh. Một mặt, đó là quá trình thay đổi dần từ nguyên thuỷ tới trạng thái hiện tại (được gọi là *anagenesis* - sự thay đổi dần). Mặt khác, đó là sự khác biệt hóa, tức là sự chia tách từ cây gốc để tạo nên những nhánh hoàn toàn mới (gọi là *cladogenesis* - sự phân nhánh tiến hóa).

Trong sinh học, sự thay đổi dần dần và sự khác biệt hóa là những quá trình tương đối độc lập với nhau. Quá trình thay đổi dần dần có thể sản sinh ra những quả dâu tây có kích thước bằng một quả mận, chứ không thể tạo ra quả mận. Chính quá trình khác biệt hóa mới làm được điều đó.

Trong kinh doanh, hai quá trình này cũng tương đối độc lập với nhau. Vấn đề nằm ở chỗ, mọi người rất dễ nhầm lẫn chúng với nhau. Bạn cần nhận biết được đâu là sự thay đổi tự nhiên và đâu là những điều kiện có thể dẫn tới sự khác biệt (là những thay đổi bất ngờ, đột ngột).

Một chiếc xe Ford Taurus năm 2004 không giống với chiếc Ford Fairland từ năm 1955 nhưng chúng đều là dòng xe mui kín.

Dòng xe Ford mui kín đã có rất nhiều cải tiến trong những năm vừa qua, nhưng chúng không biến đổi thành xe tải cỡ nhỏ hay xe thể thao.

Nếu bạn nhìn nhận sự khác biệt như một thay đổi tự nhiên, bạn sẽ bỏ lỡ cơ hội tạo ra một nhãn hiệu mới có thể sinh lời. Nếu bạn xem xét sự thay đổi tự nhiên như là sự khác biệt hóa, bạn có thể biến nhãn hiệu mới được tung ra thành một thảm họa.

Nguyên tắc 1: Thay đổi dần dần

Nguyên tắc nền tảng của tiến hóa là sự tồn tại của những loài có khả năng thích nghi nhất. Cuộc đấu tranh giữa những cá thể có thể cải tiến các loài trong một giai đoạn kéo dài. Darwin tin rằng tất cả sinh vật sống đều phải đấu tranh khắc nghiệt để sinh tồn và quá trình này sẽ loại bỏ loài động, thực vật nào mang những yếu tố không thể thích nghi được với môi trường.

Qua thời gian, các loài tiến hóa vì cuộc đấu tranh sinh tồn trở nên ngày càng mạnh mẽ và khó chống đỡ hơn trong điều kiện khắc nghiệt của cuộc sống.

Một trăm năm trước, trung bình một em bé Mỹ được kỳ vọng sẽ sống tới tuổi 47, ngày nay con số đó là 77.

Hai trăm năm trước, trung bình một nam thanh niên Mỹ cao 1m69. Ngày nay, độ cao trung bình của họ là 1m74. 2 inches (5cm) trong hơn hai thế kỷ có thể là không nhiều trừ khi bạn nhân nó với hàng nghìn thế kỷ tồn tại của con người.

Không chỉ có loài người tinh khôn Homo sapiens, các loại chim, ong, thực vật và động vật đều phát triển theo bản chất kẻ mạnh chiến thắng kẻ yếu.

Ở Thế vận hội Olympic năm 1896, vận động viên Thomas Burke của Mỹ đã giành chiến thắng ở cự ly chạy 100 mét trong 12 giây. Ở Thế vận hội năm 2000, Maurice Green cũng của đoàn Mỹ đã lập kỷ lục ở cự ly này chỉ trong 9,87 giây. Các cá nhân không phát triển nhiều qua thời gian, nhưng các loài đã thực sự có những bước tiến dài. Tất cả những trận đấu ở Olympic 1896 (dù ở thời kỳ đỉnh cao của vận động viên) đều không đáng giành được điểm nào ở Olympic 2000.

Nguyên tắc 2: Khác biệt hóa

Nguyên tắc cơ bản thứ hai của quá trình tiến hóa bắt nguồn trực tiếp từ nguyên tắc thứ nhất. Đó là nguyên tắc khác biệt hóa. Cuộc đấu tranh giữa các loài tách hai nguyên tắc này ngày càng xa nhau hơn nữa.

Darwin đã miêu tả quá trình này như sau: “Vì vậy, trong suốt quá trình biến đổi của hậu duệ bất cứ loài nào, trong cuộc đấu tranh không ngừng của tất cả các loài để gia tăng số lượng, số lượng con cháu trong một loài càng đa dạng bao nhiêu thì cơ hội thành công của loài đó trong cuộc chiến sinh tồn càng lớn bấy nhiêu… Chọn lọc tự nhiên, như vừa được nhấn mạnh, dẫn tới sự khác biệt của các cá thể và sự tuyệt chủng của các dạng sống ít và kém phát triển”.

Một thử nghiệm nổi tiếng trong sinh học đã chứng minh nguyên tắc này. Đặt hai loài vi khuẩn khác nhau trong một ống nghiệm và sau đó quay lại trong vòng vài ngày. Một loài sẽ chiếm phần phía trên của ống nghiệm còn loài kia chiếm phần phía dưới. Ngăn cách giữa hai loài là một khoảng trống.

Giống như loài hến vẫn bám vào đá và mạn tàu. Một loài sẽ chiếm chỗ trong dòng thuỷ triều cao, còn một loài chiếm dòng thuỷ triều thấp. (Trong marketing, một nhãn hiệu cố gắng chiếm lĩnh cả hai vị trí khác nhau được xem như bị mắc ở “khoảng kẹt giữa”).

Hai loại cạnh tranh

Hai nguyên tắc của tự nhiên vừa nêu trên có mối liên quan chặt chẽ tới lĩnh vực marketing phi tự nhiên. Cuộc đấu tranh giữa các cá thể (các nhãn hiệu) sẽ làm các loài phát triển. Cuộc đấu tranh giữa các loài (các chủng loại hàng) sẽ thúc đẩy các chủng loại hàng ngày càng khác biệt nhau.

Hãy xem xét các nhãn hiệu của một chủng loại hàng là máy tính cá nhân. Một nhà sản xuất loại mặt hàng này nếu không cải tiến và nâng cấp sản phẩm của mình sẽ nhanh chóng bị đào thải. Các sản phẩm và dịch vụ khác cũng tương tự như thế. Bạn không thể bán những sản phẩm của ngày hôm qua cho khách hàng của ngày hôm nay.

Nguyên tắc thứ hai của Darwin cũng rất có hiệu quả trong marketing. Cuộc đấu tranh giữa các loài (các chủng loại hàng) thúc đẩy các chủng loại hàng ngày càng khác biệt nhau. Hãng Compaq giới thiệu chiếc máy tính xách tay đầu tiên nặng 18 pound (8 kg). Nó cũng giống như chiếc máy tính để bàn được làm dẹt xuống và có thêm tay cầm, thay vì gọi nó là máy tính “xách tay”, người sử dụng gọi nó là máy tính “hành lý”.

Hãy so sánh máy tính để bàn ngày nay và máy tính xách tay (bây giờ được gọi là một chiếc laptop). Trên bàn của Laura là một chiếc máy tính Dell Dimension XPS T550 (nặng 13 kg), màn hình Sony LCD 19 inch (nặng 7,7 kg), một chuột cộng bàn phím công năng đặc biệt của Microsoft (1,5 kg). Tổng cộng trọng lượng là 22,2 kg.

Tuy nhiên, trên đường, Laura mang theo một chiếc laptop hiệu Toshiba Protégé chỉ nặng có 4,5 pound (2 kg). Giờ đây không còn chuyện bạn lắp tay cầm lên chiếc máy tính để bàn và gọi nó là “máy tính xách tay” nữa. Laptop đã được khác biệt hóa từ máy tính để bàn.

Nói một cách hình ảnh, sẽ rất khó khăn để nhận ra đâu là tổ tiên chung của laptop và máy tính để bàn. Nhưng thực tế chúng ta có thể nhận thấy những liên hệ vì chúng dùng phần mềm giống nhau và cả hai đều là máy tính cá nhân.

Quá trình này không bao giờ có điểm dừng. Ngày nay, chủng loại hàng laptop đang được phân chia thành loại máy tính có đầy đủ chức năng nặng từ 2,7 - 3,6 kg và loại máy siêu nhẹ từ 1,3 - 1,8 kg.

Đây là một khái niệm rất quan trọng vì thiên hướng của bạn có thể dẫn bạn đi sai đường. Nếu bạn nghĩ khách hàng như một bản thể đơn lẻ (rất nhiều công ty có lối suy nghĩ như thế), thiên hướng của bạn là thỏa mãn mọi ước muốn của khách hàng. Kết quả là, máy tính xách tay sẽ phải là loại có đầy đủ chức năng, chứ không phải loại siêu nhẹ. Nói cách khác, bạn đã tự đặt bản thân mình vào khoảng giữa trống rỗng nơi không có thị trường.

“Tiêu điểm” của một thị trường sẽ mở đường cho việc nhân rộng thêm nhiều tiêu điểm khác nữa. Vậy bạn muốn nhãn hiệu của mình sẽ chiếm lĩnh điểm nào? Phần trên của ống nghiệm hay phần dưới. Cố gắng chiếm lĩnh cả hai đầu sẽ khiến bạn bị kẹt ở khoảng giữa.

Ngành công nghiệp ô tô đã rơi vào cái bẫy của việc thỏa mãn tất cả nhu cầu khách hàng. Vì thế mỗi năm, những chiếc xe hơi trở nên dài hơn một chút, rộng hơn một chút, phủ nhiều crom hơn một chút và đắt hơn một chút. Chẳng bao lâu nữa, các nhãn hiệu ô tô sẽ bị đẩy xuống cuối con đường của họ.

Áp lực khác biệt hóa

Darwin đã lấy một ví dụ sinh động về áp lực buộc các loài phải khác biệt hóa. “Khi những chiếc tàu bị đắm gần bờ biển, rõ ràng sẽ tốt hơn cho những người bơi giỏi nếu họ có thể bơi xa hơn, trong khi đó với những người bơi tồi, tốt hơn là họ không biết bơi chút nào và buộc phải ở lại với chiếc tàu đắm”.

Nếu như các thuỷ thủ được coi là một loài, có đủ thời gian và khoảng trống trên chiếc tàu đắm, vậy thì sẽ có hai loại thuỷ thủ, loại biết bơi và loại không biết bơi. Lại một lần nữa, cần tránh khoảng giữa biết bơi và không biết bơi.

Nếu chỉ có hai môn thể thao trên thế giới là bóng rổ và đua ngựa, bạn chỉ có thể trở thành vận động viên của hai môn đó mà thôi. Cũng như chỉ có hai khía cạnh: Lớn và bé, Hươu cao cổ và linh dương.

Trong marketing, rất dễ nhận thấy một nhãn hiệu đã "phát triển" như thế nào qua thời gian. Kiểu xe T Ford của năm 1908 đã trở thành xe Ford Taurus của năm 2004. Điều không hiển hiện là các nhãn hiệu đã "khác biệt hóa" như thế nào trong cùng thời kỳ đó.

Năm 1908, xe Ford có một mẫu, một màu và một mức giá. Ngày nay, Ford có mười mẫu xe mà bạn có thể mua:

• Ford Crown Victoria (xe sang trọng)

• Ford Econoline (xe tải)

• Ford Excursion (xe việt dã cỡ lớn)

• Ford Explorer (xe việt dã thường)

• Ford Focus (xe nhỏ)

• Ford F-series (xe tải chở hàng)

• Ford Mustang (xe thể thao)

• Ford Ranger (xe chở hàng nhỏ)

• Ford Taurus (xe tiêu chuẩn)

• Ford Windstar (xe tải mi ni).

Các mẫu xe Ford ngày nay trông không giống nhau và có các chức năng khác nhau, nhưng rõ ràng chúng có chung một tổ tiên là mẫu xe T Ford.

Những thay đổi dần dần đã cải tiến chất lượng của xe Ford còn sự khác biệt hóa đã tạo ra thêm 9 loại xe khác trong khi ngày trước mới chỉ có duy nhất một mẫu xe.

Cần chú ý rằng mỗi loại xe có những đặc trưng riêng của nó. Loại xe tải chở hàng không thể được cải tiến từ xe con. Xe việt dã cũng không thể được cải tiến từ xe thể thao thông thường, dẫu rằng chúng đều có một số yếu tố chung.

Con người, theo Darwin, không phải xuất thân từ loài khỉ, dù chúng ta có một tổ tiên chung. Ở một nơi nào đó trong quá khứ, người tinh khôn đã phát triển từ các chi của cùng một loài đã sản sinh ra dã nhân, vượn gorilla, loài tinh tinh, đười ươi, vượn và khỉ.

Tiếp tục đấu tranh

Bất cứ nhãn hiệu nào muốn tiếp tục cuộc đấu tranh sinh tồn đều phải "tiến hóa". Bạn không thể bán một chiếc T Ford của năm 1908 khi phải cạnh tranh với một chiếc Chevrolet Malibu của năm 2004. Nhãn hiệu Ford vẫn được giữ nguyên (thậm chí cả logo vẫn không thay đổi mấy) nhưng các sản phẩm của nó đã thay đổi mạnh mẽ nhờ ứng dụng những thành tựu công nghệ của ngành sản xuất

ô tô.

Điều này đúng với mọi nhãn hiệu dù ở phạm vi lớn hơn hay nhỏ hơn. Sự thay đổi là cái giá duy nhất mà bạn phải trả để được tiếp tục cuộc chiến này.

Hầu hết các nhãn hiệu hàng đầu không có gì phải lo lắng khi thời gian qua đi. Miễn là "tiếp tục đấu tranh" tốt, họ có thể duy trì vị trí của mình trên thị trường. Thậm chí nếu Chevrolet giới thiệu một chiếc xe tốt hơn thì Ford vẫn không sợ mất vị trí bá chủ trong ngành ô tô.

Tại sao lại như vậy? Bởi vì phải mất một thời gian dài một sản phẩm tốt hơn mới thay đổi được quan niệm của người đi mua xe. Thời gian lại ủng hộ những nhãn hiệu đang thống trị trong ngành. Kiểm soát việc cạnh tranh và sau đó ứng dụng và cải thiện những phát triển của bạn là việc phải làm trong cuộc chiến duy trì nhãn hiệu ngày nay.

Chính nguyên tắc thứ hai của Darwin có thể tạo cơ hội (và gây ra cả những rắc rối) cho các chuyên gia marketing. Khác biệt hóa là nguyên tắc tiến hóa dẫn tới việc sản sinh ra các loài mới. Một loài mới có thể dễ dàng "xóa sổ" những loài hiện tại (với các sản phẩm cũng vậy). Hãy xem máy tính cá nhân đã thay thế máy chữ và Internet thay cho máy fax như thế nào.

Từ "tiến hóa" thường bị hiểu nhầm

Từ "tiến hóa" ám chỉ sự chuyển dịch dần dần từ loài này sang loài khác. Đây không phải là những gì xảy ra trong tự nhiên.

Charles Darwin không sử dụng từ "tiến hóa" trong lần đầu xuất bản cuốn Nguồn gốc các loài. Sự thật là ông chỉ miễn cưỡng dùng nó ở lần xuất bản sau khi thấy rõ ràng là từ này sẽ mãi mãi liên hệ với tác phẩm của ông.

Theo Darwin, nguyên tắc khác biệt hóa cũng quan trọng như nguyên tắc thay đổi dần dần. Nếu tự nhiên chỉ đi theo con đường tiến hóa, rất nhiều loài sẽ giống nhau tới mức khó phân biệt được. Con vật đó là con chó hay con mèo vậy? Ồ, khó mà nói được. Có thể là con này hoặc con kia.

Tài năng của Darwin là nhận ra các loài như mèo và chó có chung một tổ tiên nhưng chúng đã "phân hóa" hay được khác biệt hóa đi nhằm thích nghi với những thay đổi của môi trường. Qua thời gian, sự khác biệt giữa các loài trở nên rất lớn. Theo thuật ngữ của Darwin, "tự nhiên luôn ủng hộ kẻ mạnh".

(Trong việc xây dựng nhãn hiệu cũng vậy, tự nhiên ủng hộ kẻ mạnh. Hãy nhìn vào thành công của Rolex, Starbucks và Ritz-Carlton[(1)] ở đỉnh, và Swatch, Wal-Mart và Costco[(2)] ở đáy).

Nếu "tiến hóa" là điều duy nhất từng diễn ra trong lịch sử Trái Đất, thế giới sẽ bị thống trị bởi những cá thể đơn bào khỏe nhất, mạnh nhất và lớn nhất mà bạn có thể hình dung.

Điều đó sẽ rất tệ. Người ta công nhận rộng rãi sự phát triển của các nhãn hiệu như một quan niệm marketing nhưng lại không chịu thừa nhận sự khác biệt của các nhãn hiệu. Tuy nhiên, trải qua một thời gian dài, chính sự khác biệt chứ không phải sự tiến hóa đã tạo ra cơ hội để xây dựng nhãn hiệu.

Lấy ví dụ về công ty ô tô Ford. Trong tiến trình phát triển, Ford đã bỏ lỡ rất nhiều cơ hội giới thiệu nhãn hiệu mới. Ví dụ, dòng xe thể thao thường do hãng Porsche thống trị còn xe hơi sang trọng là của Mercedes-Benz. Ford cũng bỏ lỡ nhánh xe thể thao về tay Jeep và dòng xe bán tải cho hãng Chrysler.

"Tiến hóa" hay sự thay đổi dần dần là một chiến lược hết sức rõ ràng: "Mỗi năm chúng ta cần sản xuất các sản phẩm tốt hơn, rẻ hơn và đáng tin cậy hơn". Nhưng sự khác biệt hóa thì không phải như vậy. Sự thật là thiên hướng tự nhiên có thể khiến bạn định hướng sai.

Kmart, Wal-Mart và Target

Hãy so sánh Kmart và Wal-Mart. Kmart rõ ràng đã thua trong cuộc chiến bán buôn với đối thủ đến từ Bentonville, Arkansas kia của họ. Vậy Kmart đã làm gì?

Họ đã tuyển dụng một ban lãnh đạo mới. Những nhà quản lý mới này đã xóa bỏ chính sách xúc tiến kinh doanh hàng tuần với việc áp dụng những khuyến mãi đặc biệt và thay vào đó, thực thi chính sách "định giá thấp mỗi ngày" tương tự như của Wal-Mart.

Liệu khách hàng có thích chính sách định giá thấp mỗi ngày ELP không? Tất nhiên, đó là lý do khiến họ mua hàng ở Wal-Mart, hệ thống cửa hàng đã thực hiện cam kết "luôn luôn là giá thấp".

Trong khi đó, hãng Target lại đi theo một hướng không giống với Wal-Mart. Lối đi rộng, kiểu trưng bày hàng hóa gọn gàng và thiết kế phong phú giúp cho nhãn hiệu Target khác với nhãn hiệu Wal-Mart. "Thời thượng mà vẫn rẻ" là tiêu điểm chính của họ. (Oprah Winfrey - nữ hoàng talkshow của Mỹ gọi cửa hàng này là "Tar-ZHEY").

Target đã tách ra khỏi loại hình bán buôn hàng loạt để trở thành nhà bán buôn "quy mô hơn".

Nếu bạn đặt ba nhãn hiệu Target, Wal-Mart và Kmart trong một cái ống gọi là "những nhà bán buôn" và trộn chúng lên, bạn sẽ thấy Target ở phía đỉnh, Wal-Mart ở đáy còn Kmart, công ty đã bị phá sản, nằm ở khoảng giữa.

Nếu tìm hiểu lịch sử của Sam Walton và hệ thống cửa hàng Wal-Mart của ông, bạn sẽ thấy nhãn hiệu này đã trải qua nhiều giai đoạn, cả thay đổi dần dần và khác biệt hóa.

Ban đầu, Wal-Mart là một trường hợp khác biệt hóa điển hình. Ở thời điểm đó, Kmart là hệ thống bán lẻ giảm giá hàng đầu với các cửa hàng ở hầu hết các thành phố lớn. Thay vì đối đầu trực tiếp với Kmart, Wal-Mart chỉ mở cửa hàng ở những khu vực nhỏ.

Với ít và thậm chí hầu như không có đối thủ cạnh tranh, Wal-Mart trở nên mạnh hơn mỗi năm nhờ sự thay đổi dần dần. Khi công ty đã phát triển được hệ thống phân phối và kho dự trữ, Wal-Mart đã đủ mạnh để thâm nhập vào lãnh địa của Kmart. Nguyên lý "kẻ biết thích nghi nhất sẽ tồn tại" đã quyết định chiến thắng trong cuộc chiến điển hình này.

Hai nhãn hiệu không thể chiếm cùng một vị trí

Trong cuộc chiến giành sự sống, không có hai loài (hay hai nhãn hiệu) nào có thể chiếm cùng một vị trí. Nếu gắng làm vậy, một loài (hay sản phẩm) sẽ bị tuyệt chủng.

Chân lý thường khó nhận biết trong ngắn hạn. Một chiến lược xúc tiến thương mại thích hợp, vận may hay những điều kỳ diệu khác của thị trường có thể thúc đẩy sự phát triển của một nhãn hiệu… chỉ trong ngắn hạn. Nhưng nếu nhãn hiệu đó không có một chiến lược hiệu quả, nó thường bị xóa bỏ trong dài hạn.

Ví dụ về Miller Lite. Sau nhiều năm suy giảm thị phần, mới đây nhãn hiệu này được xem như rất phát triển nhờ một chiến dịch truyền thông "hàm lượng carbon thấp".

Nhưng liệu tỷ lệ carbon thấp có phải là chiến lược lâu dài cho một thị trường toàn bợm nhậu? Miller Lite cần một ý tưởng hợp thời nếu nó muốn ở cùng địa vị với Bud Light và Coors Light. Một loại "Bia tốt cho sức khỏe" sẽ không làm như thế.

Đặc biệt kể từ khi nhãn hiệu Michelob Ultra lần đầu tiên được giới thiệu, tập trung chủ yếu vào loại bia hàm lượng carbon nhẹ và có ít carbon hơn Lite. Ultra là sự lựa chọn dành cho bia có hàm lượng carbon thấp. Miller có thể tăng doanh số bán trong ngắn hạn, nhưng trong dài hạn họ sẽ quay lại điểm khởi đầu.

Duy trì một nhãn hiệu đang tồn tại chỉ là một nửa của vấn đề, nửa kia là việc sáng tạo ra những nhãn hiệu mới. Nhiều công ty đã dành quá nhiều thời gian và nỗ lực cho việc bảo vệ nhãn hiệu trong khi nếu đầu tư nguồn lực tương tự vào xây dựng nhãn hiệu mới có thể còn đem lại hiệu quả cao hơn.

Darwin tin rằng tất cả các cơ thể sống (thực vật cũng như động vật) đều có liên quan với nhau thông qua thế hệ con cháu của chúng từ những mẫu nguyên bản đơn giản ban đầu. Nếu như vậy, số lượng các biến thể là rất khủng khiếp. Ngày nay, có 1,7 triệu loài được thống kê là đang tồn tại với khoảng 50 nghìn loài được miêu tả chi tiết. Đó là một tỉ lệ nhỏ tương đương với 10 triệu trên 100 triệu loài được dự đoán đang cư trú trên Trái Đất.

Con số này còn chưa tính đến hàng triệu loài đã bị tuyệt chủng trong những năm qua: Những con khủng long, voi ma-mút và nhiều loài khác. Có lẽ số loài bị tuyệt chủng còn nhiều hơn số loài đang tồn tại. (Điều tương tự cũng xảy đến với nhãn hiệu.)

Vô số các loài đẹp đẽ và hoàn hảo nhất

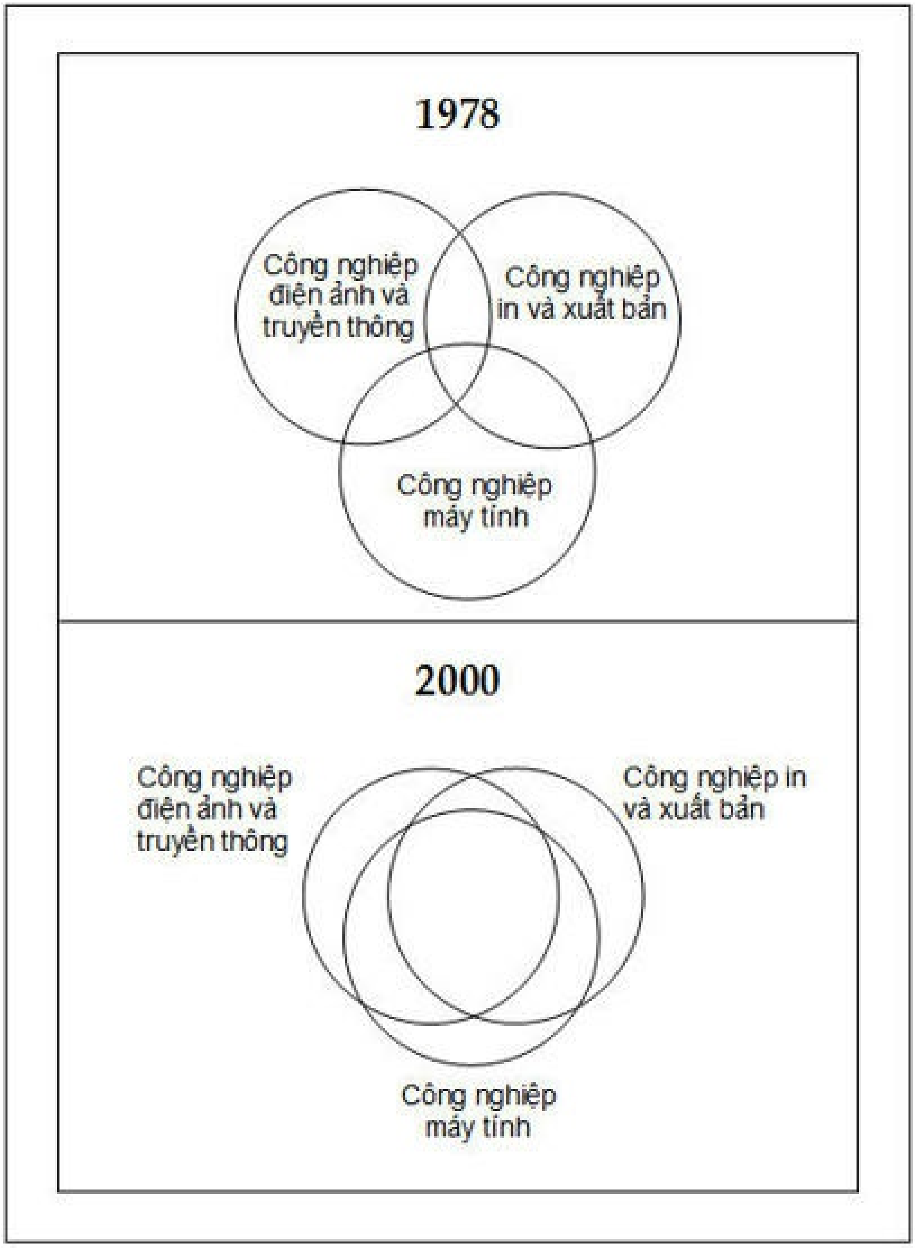
Sự nhân lên của các hình thái sống được tạo ra bởi sự khác biệt hóa có thể được nhìn nhận như một lực lượng tích cực. Darwin đã tổng kết quan điểm về cuộc sống của mình trong hai câu cuối của cuốn Nguồn gốc các loài. “Vì vậy, từ cuộc chiến tranh của tự nhiên, từ nạn đói và cái chết, điều đáng quý nhất mà chúng ta có thể nhận thức được là sự sinh sản của các loài động vật bậc cao còn tiếp diễn trực tiếp. Cách nhìn cuộc sống như thế này có được phần phóng đại, với những sức mạnh của nó, đã hình thành nên một vài hay một hình thái và rằng trong khi hành tinh này đang di chuyển tuần hoàn theo quy luật vạn vật hấp dẫn đã được xác định, từ thuở đầu sơ khai đã hình thành nên vô số các loài đẹp đẽ và hoàn hảo nhất, đã và đang tiến hóa”.

Hãy xem xét vô số dạng thức sản phẩm không tồn tại trong vòng 50 hay 100 năm qua: Máy tính, điện thoại di động, camera kỹ thuật số; Bia tươi, cola dành cho người ăn kiêng, nước uống tăng lực; Bánh nướng xốp của Anh, cà phê khô, sữa chua; Lò vi sóng, truyền hình cáp, máy thu hình video cassette, đĩa DVDs.

Liệu sự phong phú của các sản phẩm mới có còn khuyến khích sự phát triển của các phòng nghiên cứu và phát triển trong tương lai hay không? Chắc chắn là có.

Trên thực tế, một lượng lớn các sản phẩm mới hoàn hảo nhất vẫn còn chưa xuất hiện, và mỗi một sản phẩm mới sẽ tạo cơ hội giới thiệu một nhãn hiệu mới.

Một nhãn hiệu mới có thể khiến bạn trở nên giàu có hơn tất cả những gì bạn từng mong đợi. Nhưng trước hết, bạn phải tránh được những cám dỗ của tích hợp.



NGƯỜI SÁNG LẬP RA THƯ VIỆN TRUYỀN THÔNG ĐÃ SỬ DỤNG MỘT BIỂU ĐỒ NHƯ THẾ NÀY VÀO NĂM 1978 ĐỂ BIỂU DIỄN SỰ PHÂN TÁCH TRONG TƯƠNG LAI CỦA 3 NGÀNH CÔNG NGHIỆP CHÍNH

Chương 5: Lời nguyền của chiếc Radio đồng hồ

Chiếc radio đồng hồ đã gây ra nhiều thiệt hại hơn tất cả những cơ quan chính phủ và nhà đầu tư của phố Wall hợp lại.

Thành công ở khắp nơi của radio đồng hồ đã thuyết phục hàng ngàn nhà kinh doanh khôn ngoan tin rằng tương lai thuộc về một khái niệm có tên là tích hợp.

Nếu một chiếc đồng hồ có thể kết hợp với radio để tạo nên một thiết bị tiện dụng, điều gì sẽ xảy ra nếu toàn bộ các ngành sáp nhập lại với nhau?

Sculley hath Wrought là gì?

Một vài người tin tưởng (hay đổ lỗi) rằng làn sóng quan tâm tới tích hợp bắt nguồn từ một cuộc phỏng vấn trên tờ *Thời báo New York* ra ngày 15 tháng 9 năm 1992: "John Sculley, Chủ tịch tập đoàn Apple, đã phác họa một không gian hứa hẹn trong thời kỳ hậu công nghiệp, nơi mà bốn ngành khổng lồ (máy tính, điện tử gia dụng, truyền thông và thông tin) sẽ quy tụ lại.

"Ông Sculley miêu tả một ngành đang nổi lên mà theo như ông nói thì sẽ mang lại 3,5 nghìn tỷ đô la chỉ trong vòng một thập kỷ".

"Ngành này sẽ lớn bằng một nửa nền kinh tế của Mỹ, Canada và Mexico ngày nay hợp lại".

Năm sau, tờ *Thời báo phố Wall* đã bình luận về làn sóng tích hợp này: "Cảm giác chung ngày nay của các nhà lãnh đạo năm ngành lớn nhất thế giới: máy tính, truyền thông, điện tử gia dụng, giải trí và xuất bản là bị sốc. Bị đặt dưới áp lực về công nghệ - khả năng truyền tải với chi phí thấp, băng hình, âm thanh, hình họa và văn bản dưới dạng kỹ thuật số - các ngành này đang chuyển đổi và tích hợp với nhau".

Trong cùng năm đó, tạp chí *Fortune*, khi bình luận về lời đề nghị sáp nhập với Bell Atlantic của Tele-Communications Inc đã thổi bùng lên làn sóng tích hợp theo cách này: "Tích hợp sẽ là từ phổ biến nhất trong thập kỷ còn lại. Đây không phải chỉ là chuyện sáp nhập của ngành cáp và điện thoại với nhau mà là vấn đề về văn hóa và hợp tác của các ngành chính - viễn thông (gồm những công ty ở khoảng cách xa nhau), cáp, máy tính, giải trí, điện tử gia dụng, xuất bản và thậm chí là bán lẻ - tích hợp lại thành một ngành công nghiệp khổng lồ cung cấp thông tin, giải trí, hàng hóa và dịch vụ cho nơi làm việc và nhà của bạn".

Cũng trong năm này, tờ Thời báo New York cũng nhiệt thành ủng hộ xu hướng tích hợp: "Tích hợp kỹ thuật số không phải là viễn cảnh tương lai hay là một lựa chọn trong số nhiều chọn lựa, đó là một con tàu đang chuyển bánh. Việc số hóa tất cả các dạng thông tin (gồm cả việc truyền tải cảm xúc) đã chứng tỏ bản thân nó là rất chính xác, tiết kiệm, an toàn cho sinh thái, có thể ứng dụng trên toàn cầu, dễ sử dụng và nhanh bằng tốc độ ánh sáng".

Tiêu đề của một bài báo mới đây trên tờ Thời báo New York: "Khi hai ngành công nghiệp mạnh sáp nhập với nhau, tất yếu dẫn tới thay đổi". Bài báo đã đi tới nhận định, "Việc tích hợp công nghệ và thông tin, (đã được tiên đoán từ lâu), dù chưa được thực hiện nhưng cuối cùng đã chứng tỏ những dấu hiệu sắp diễn ra - khả năng tiếp cận Internet tốc độ cao sẽ biến điều đó thành hiện thực.

Đặt tiền nơi cửa miệng

Hơn thế nữa, rất nhiều phương tiện truyền thông đang giao phó nguồn lực tài chính vào cơ quan phát ngôn của họ. Tờ *Thời báo phố Wall* xuất bản một phụ trương châu Âu mang tên Tích hợp. *Business Week* tổ chức một hội nghị thường niên mang tên "Hội nghị tích hợp toàn cầu".

Dow Jones cũng tiến hành một hội nghị thường niên ở London với tên gọi "Hội nghị Thượng đỉnh của các Tổng giám đốc của *Thời báo phố Wall* ở châu Âu về công nghệ tích hợp". Diễn giả tại Hội nghị cấp cao lần thứ 7 bao gồm Michael Dell, Tổng giám đốc Tập đoàn Dell và Michael Capellas, cựu tổng giám đốc Compaq và giờ là Chủ tịch tập đoàn WorldCom.

Năm 1999, tạp chí Forbes ASAP xuất bản số đặc biệt tựa đề "Sự tích hợp vĩ đại". Tác giả bình luận: "Những ý tưởng vĩ đại đã làm chúng ta thay đổi rất nhiều. Chúng ta chia lịch sử nhân loại theo niên biểu tiến triển dần: từ việc tìm ra lửa, thuần dưỡng động vật, trồng trọt và buôn bán, nền dân chủ, đế chế, quyền định đoạt của các nhà vua, quan điểm, cơ chế Newton, sự tự do, sản xuất hàng loạt, liên bang, sự tiến hóa và tính tương đối, sự phân hạt, quan niệm trừu tượng, quá trình số hóa cho tới sự bình đẳng. Ý kiến nổi lên trong thời đại của chúng ta là tích hợp. Đó là một cách nói mang tính chi phối trong thời điểm rẽ sang một thiên niên kỷ mới".

Nền dân chủ, tự do, sự bình đẳng hay tích hợp? Điều nào trong bốn "ý tưởng vĩ đại" trên sẽ không phù hợp với bạn?

Tích hợp trái ngược với phân tách

Đây là vấn đề quan trọng nhất trong marketing hiện nay. Việc bạn chọn đường lối nào sẽ có ảnh hưởng to lớn tới thành công trong việc xây dựng nhãn hiệu.

Tạo dựng một chủng loại hàng mới và đảm bảo rằng nhãn hiệu của bạn sẽ trở thành biểu trưng cho chủng loại hàng đó trong tâm trí người tiêu dùng không phải dễ dàng, đặc biệt vào ngày nay, khi mà việc thiết kế và phát triển sản phẩm mới không nhấn mạnh vào sáng tạo sản phẩm hoàn toàn mới mà hướng tới việc tích hợp những chủng loại hàng hiện tại.

Nếu những chủng loại hàng tích hợp được với nhau thì những nhãn hiệu hiện tại (và cả những công ty sở hữu nhãn hiệu đó) sẽ trở nên rất mạnh. Nếu thiết bị hỗ trợ kỹ thuật số cầm tay (hay còn gọi là PDA) tích hợp với điện thoại di động (như rất nhiều học giả đã tiên đoán) thì thị trường PDA/di động khi đó sẽ bị thống trị bởi cả hai nhãn hiệu: Palm - nhãn hiệu PDA hàng đầu hiện nay[(1)], và Nokia - nhãn hiệu di động số 1.

Nếu các chủng loại hàng đang khác biệt hóa, vậy thì có cơ hội nào cho các nhãn hiệu mới?

Bạn biết niềm tin của chúng ta nằm ở đâu. Mặc dù các phương tiện thông tin đại chúng đang đề cao quá mức sự tích hợp nhưng chúng ta tin rằng việc tích hợp sẽ không bao giờ xảy ra. Công nghệ sẽ không thể tích hợp. Chúng phân tách. Nếu không có điều đó, sẽ không thể tạo dựng các nhãn hiệu mới.

Nói tóm lại, xây dựng nhãn hiệu là công việc không hề dễ dàng. Đặc biệt trong thời điểm hiện nay khi mà thứ triết học về tích hợp đang ăn sâu vào tâm lý các doanh nghiệp.

Sự cường điệu vẫn diễn ra

George Orwell[(2)] đã từng nói rằng có những ý kiến rất ngu ngốc nếu như bạn phải dựa vào giới tri thức để tin chúng. Tích hợp là một trong số những ý kiến như vậy. Với những người ủng hộ tích hợp, chủ đề yêu thích của họ là một chiếc ti vi tương tác.

Theo nhà tương lai học Faith Popcorn, “Trong tương lai gần, tôi có thể xem Ally McBeal[(3)]. Tôi thích bộ quần áo cô ấy đang mặc. Tôi đặt tay lên màn hình ti vi, cô ấy sẽ dừng chương trình lại và hỏi tôi: “Faith, cô thích bộ quần áo của tôi chứ? Có, Tôi trả lời, Tôi thích bộ vét của cô”. Cô ấy nói, “Màu của nó đây”. Tôi bảo Ally rằng tôi sẽ lấy màu hải quân hoặc màu xanh, hay có thể cả hai. Cô ấy lại ngăn, “Không, Faith, cô đã có quá nhiều màu đó trong tủ quần áo rồi. Tôi nghĩ lần này cô nên thử màu đỏ”. Tôi đồng ý và ngay hôm sau, một bộ vét đỏ vừa với cỡ của tôi được giao tới tận nhà”.

Khi được hỏi điều này sẽ diễn ra nhanh tới mức độ nào, bà Popcorn trả lời “trong vòng năm năm tới”. (Ally McBeal đã ra đi, và vì thế Faith Popcorn sẽ không bao giờ còn có cơ hội thử dịch vụ mua sắm cá nhân của Ally nữa.)

Quả thật, giới trí thức đã đồng loạt ủng hộ quan điểm tích hợp. Dưới đây là vài ví dụ.

• Alvin Toffler, tác giả cuốn Cú sốc tương lai: “Ngày nay chúng ta một lần nữa đang đua nhau tiến hành một cuộc tích hợp khổng lồ - lần này với một tốc độ siêu nhanh”.

• John Naisbitt, tác giả của cuốn Đa xu hướng: “Mọi thứ rốt cuộc sẽ tích hợp lại với nhau. Đó là điều tạo nên cuộc cách mạng viễn thông mà chúng ta đã nghe từ quá lâu. Dưới đây là danh sách các ý tưởng và phương tiện đang trong quá trình tích hợp: quang học sợi, tương tác, số hóa, không dây, máy tính, giải trí, truyền hình, phần mềm máy tính, điện thoại, đa phương tiện, tế bào, toàn cầu, máy nhắn tin, hiện thực hóa, mạng lưới”.

• Denis Wailey, tác giả cuốn Những hạt giống của sự vĩ đại: “Chúng ta đang bước vào một trong

những giai đoạn vĩ đại nhất trong lịch sử, giai đoạn sẽ làm thay đổi mãi mãi cách thức làm việc của con người. Một thế giới mới là đây".

• John Malone, người tiên phong trong lĩnh vực cáp: "Phương tiện, máy tính và viễn thông đang tích hợp thành một ngành công nghiệp thông tin toàn cầu lớn tới hàng tỉ đô la".

• Mitch Kapor, người sáng lập Tập đoàn Lotus: "Ý tưởng chia tách ngành điện thoại và cáp đã chết rồi".

• Bill Gates, Chủ tịch Microsoft: "Việc tích hợp hai thị trường máy tính xách tay và điện tử gia dụng là một cơ hội lớn. Nhiều thiết bị tiêu dùng sẽ có chức năng lớn hơn, có tính kết nối và chương trình như máy tính cá nhân, vì thế điều quan trọng là cần sáng tạo một phần mềm có thể tích hợp tất cả các thiết bị này lại với nhau".

• Bob Palmer, cựu Tổng giám đốc Tập đoàn Digital Equipment: "Các ngành máy tính, viễn thông, xuất bản, giáo dục, giải trí và điện tử gia dụng đang tích hợp với nhau. Sự khác biệt giữa các sản phẩm và dịch vụ này ngày càng giảm đi nhanh chóng".

• Nicholas Negroponte, Tổng giám đốc sáng lập Phòng thí nghiệm phương tiện của MIT: "Đừng lo về sự khác biệt giữa TV và chiếc máy tính xách tay; trong tương lai, sẽ không còn điểm khác biệt nào giữa chúng cả".

• Barry Diller, Chủ tịch Tập đoàn InterActive: "Mọi người đều biết rằng truyền hình, máy tính và mạng lưới viễn thông đang trở thành một khối liên kết không biên giới".

Và, bạn có tin được không, thành phố Denver (Mỹ) đang tự tiếp thị mình như một Hành lang tích hợp. Theo một quảng cáo trên tạp chí Forbes: "Ở đây. Bây giờ. Tại Denver, Colorado, nơi các công ty định vị lại cách thức giao tiếp của con người bằng cách kết hợp cả giọng nói, dữ liệu và hình ảnh với nhau (tích hợp) với trình độ tương tác toàn cầu nhanh hơn và đáng tin cậy hơn. Tất cả những điều này diễn ra ở một thành phố đang khẳng định bản thân nó như một Hành lang tích hợp của thế kỷ XXI".

Bang Illinois cũng không chịu đứng ngoài cuộc khi tự nhận mình là Nền kinh tế tích hợp. Đây là những gì thành phố này tự miêu tả về mình: "Một nền kinh tế nơi mà những nền tảng công nghệ khác nhau đang quy tụ lại, thúc đẩy thành công của các doanh nghiệp và tạo cơ hội mới cho tương lai. Để lớn mạnh trong môi trường kinh doanh năng động và cũng đầy thách thức này, các công ty đang tìm kiếm một khu vực có thể đem lại cho họ cơ sở vững chắc, tạo tiền đề cho các ngành tích hợp. Illinois là nơi quy tụ tất cả những điều đó".

Một ví dụ về tích hợp

Steve Case, cựu Giám đốc điều hành của America Online, là một trong những người đầu tiên và hăng hái nhất ủng hộ tích hợp. Theo Thời báo New York, "Vì thế, ông đã gọi cho Levin (Chủ tịch Time Warner) để phác họa một tương lai trong đó các phương tiện thông tin và Internet sẽ dần tích hợp với nhau - như máy tính cá nhân, truyền hình và điện thoại trở thành những con đường kỹ thuật số song hành dẫn tới những loại hình thông tin và dịch vụ giải trí mới.

"Động lực của tôi là định vị công ty này để thu lợi trong kỷ nguyên tích hợp", ông Case giải thích. Tờ Nước Mỹ ngày nay lại quảng cáo rầm rộ lợi ích của việc tích hợp theo một cách khác "Quá trình tích hợp của America Online và Time Warner là một bước đi vĩ đại tiến tới một tương lai từng được miêu tả trong những cuốn tiểu thuyết khoa học viễn tưởng...".

Tờ Fortune bình luận về trường hợp của Case như sau: "Ông ta đã vẽ một bức tranh về phương hướng tập trung vào khách hàng, nếu không phải sự đối lập về thuật ngữ - đó sẽ là áp lực về phương tiện thông tin, truyền thông, bán lẻ, dịch vụ tài chính, chăm sóc sức khỏe, giáo dục và đi lại, cạnh tranh với mọi thứ, từ báo chí, TV, đài phát thanh tới các công ty điện thoại, ngân hàng, các doanh

nghiệp môi giới, các đại lý xe ô tô, đại lý du lịch, các hiệu ảnh và quầy rượu.

"Các hoạt động tương tác sẽ ngày càng trở thành một phần trong cuộc sống thường nhật của nhiều người" Case nói, "Công ty này sẽ được định vị chính xác ở chính tâm chấn của sự thay đổi".

Định vị chính xác ư? Steve Case đã ra đi. Jerry Levin cũng ra đi, còn việc tích hợp vẫn dừng ở đó.

Ngày 7 tháng 2 năm 2000, cả America Online và Time Warner cùng có giá trị 240 tỷ đô la trên thị trường chứng khoán. Hiện nay, công ty (chỉ gọi đơn giản là Time Warner) chỉ trị giá 76 tỷ đô la, giảm 68%.

Các công ty tích hợp

Sự tích hợp nhận được sự ủng hộ một cách vững chắc của ngành công nghiệp điện tử. Điện tử, dĩ nhiên, không phải chỉ là một ngành công nghiệp. Đó là lĩnh vực hàng đầu của nền kinh tế một quốc gia. Ngành điện tử phát triển, quốc gia cũng đi lên.

• Sony. Theo tờ Advertising Age, tập đoàn này vừa trải qua một cuộc tái tổ chức tổng thể "để dành vốn cho sự tích hợp của ngành điện tử gia dụng, công nghệ thông tin, truyền thông và giải trí".

Tại hội nghị "Dream World" hàng năm của Sony tổ chức ở Paris năm 2004, ông Howard Stringer, Chủ tịch Sony Mỹ nói: "Ở châu Âu, chúng ta là một nhãn hiệu phần cứng, chứ không phải một nhãn hiệu tích hợp. Chúng ta đang cố gắng đạt được vị trí hàng đầu về tích hợp kỹ thuật số, đây là cuộc chiến mà chúng ta sẽ còn phải chiến đấu mãi".

Khi được hỏi về sự sụp đổ của Vivendi Universal[(4)], hình mẫu một công ty tích hợp của Pháp, ông Howard trả lời: "Vivendi đang bị phá sản, nhưng không ai bắt chúng tôi phải từ bỏ việc kinh doanh của mình cả".

Theo một câu chuyện trên tờ Thời báo New York, "Ở Sony, ông khẳng định, ý tưởng tích hợp đã ăn sâu vào suy nghĩ của mọi người đến nỗi nó được thể hiện trong vô số các hoạt động hợp tác giữa các nhà sản xuất băng đĩa và phim, các kỹ sư và nhà thiết kế trò chơi video."

Vậy thì cứ tiếp tục mơ đi, ông Howard!

• **Samsung.** "Biến tích hợp kỹ thuật số trở thành hiện thực" là tiêu đề một quảng cáo mới đây của Samsung.

Đoạn quảng cáo tiếp tục: "Samsung Digital dành tất cả để biến lời cam kết tích hợp kỹ thuật số trở thành hiện thực, dù bạn là ai, bạn ở đâu, bạn làm gì. Chiếc vô tuyến có thể giúp bạn lướt web (cũng như xem các chương trình trên kênh truyền hình yêu thích nhất của bạn). Chiếc tủ lạnh vừa giúp bảo quản thực phẩm lại có thể cho phép bạn xem một chương trình dạy nấu ăn qua chiếc DVD không dây trong khi bạn đang đứng bên lò nướng. Điện thoại có thể giúp bạn vừa xem, vừa nói chuyện vừa được nghe."

Theo Phó Chủ tịch của Samsung Electronics Jong Yong Yun, việc tích hợp công nghệ sẽ mang lại những thay đổi toàn diện cho xã hội. "Sự phát triển này cuối cùng sẽ hình thành nên một mạng lưới ở khắp nơi", ông Yun nhấn mạnh. Ông ta tin rằng xã hội tương lai sẽ không còn sự khác biệt, sự hạn chế riêng lẻ giữa các mạng lưới, thiết bị và thời gian.

Hãy đi một chuyến trên tàu Beagle[(5)]*, ông Yun.* Sự phát triển đi theo hướng đối nghịch, hướng tới sự khác biệt chứ không phải sự đồng bộ.

• **Philips**. Công ty điện tử lớn nhất châu Âu cũng đang theo đuổi một chiến dịch tương tự, gọi là "Ngôi nhà kết nối". Chiến lược của họ là "định vị công ty như người dẫn đầu khi chúng ta đi từ

những thiết bị đơn lẻ tới mạng lưới tích hợp rộng rãi mà các thành tố thông minh được gắn với đồ đạc trong gia đình, quần áo, cửa sổ và tường phòng".

• **Microsoft.** Công ty phần mềm lớn nhất thế giới hiện tại đang tập trung nỗ lực to lớn để thiết kế một phần mềm có thể liên kết mọi thứ với nhau. Theo tạp chí Fortune "Bill Gates, Chủ tịch và là Kiến trúc sư trưởng phần mềm", đang quyết tâm đưa mã Microsoft đến với mọi nơi, kết nối tất cả các thiết bị điện tử gia dụng, truyền thông và máy tính trong một phần mềm mạng lưới, sẽ biến Internet và mọi dịch vụ của nó thành một thể thống nhất, có chương trình đồng bộ... Điều này cũng có nghĩa là tìm cách để ghi dấu ấn của Microsoft trên điện thoại di động, máy chơi trò chơi và các thiết bị tiêu dùng - nhất là các thiết bị điện - để chúng có thể hoạt động đồng bộ, giảm thiểu tác động của con người ở mức thấp nhất".

• **Intel**. Công ty sản xuất vi mạch lớn nhất thế giới mới đây đã giới thiệu một loại chip silicon mới có thể "xóa nhòa khoảng cách giữa máy tính và truyền thông".

"Đây cũng là một bước khác trên con đường tích hợp mà chúng ta theo đuổi trong vài năm qua", Paul Otellini, Chủ tịch Intel phát biểu.

"Trước kia có hai thế giới, máy tính và truyền thông", Alan Huang, từng là một nhà vật lý tại Phòng thí nghiệm Bell nói: "còn bây giờ chúng là một, và chúng ta sẽ có những máy tính đa năng ở khắp nơi".

• **Legend.** Nhà sản xuất máy tính cá nhân lớn nhất Trung Quốc mới đây đã giới thiệu Supremia2, một sản phẩm sẽ xóa đi khác biệt giữa máy tính, oteri và truyền hình. Với Supremia2, một gia đình Trung Quốc có thể xem các chương trình truyền hình và ảnh đồng thời tính toán tài khoản gia đình của họ.

Legend tin rằng tích hợp sẽ gia tăng sức mạnh cho họ khi mà các dòng sản phẩm của công ty đã gồm cả máy quay kỹ thuật số, laptop và máy tính bỏ túi.

Một điều thú vị là các công ty sản xuất nhiều dòng sản phẩm (Sony, Samsung, Phillip và Legend) đều rất tin vào tích hợp.

Các nhà quản lý thì sẽ nhìn vào dòng sản phẩm của họ và nghĩ, làm thế nào để kết hợp được tất cả những điều đó.

• **Tập đoàn NEC**. Kể từ năm 1977, Tập đoàn NEC của Nhật Bản đã theo đuổi một quan niệm tích hợp gọi là C&C nghĩa là "máy tính và truyền thông". Là dự án được ưu ái của cựu Tổng giám đốc Koji Kobayashi, C&C đã trở thành một thứ tôn giáo trong nội bộ NEC.

Một vài năm sau, Hisashi Kaneko, một cựu Tổng giám đốc khác, đã tiên đoán, "Sẽ có sự tích hợp giữa máy tính và các sản phẩm điện tử. Trong khoảng mười năm, tất cả những công nghệ này sẽ tích hợp".

• **Hitachi**. "Sự tích hợp máy tính, truyền thông và dung lượng của nó sẽ dẫn chúng ta tới đâu?" là tựa đề quảng cáo của Hitachi trên tờ Tạp chí phố Wall vài năm trước đây. (Chúng tôi cho rằng không tới đâu cả.)

• **Siemens.** Địa chỉ trang web của công ty đã nói lên tất cả: www.siemens.convergenceadvantage.com (www.siemens.lợi thế tích hợp.com)

• **Canon**. Tại sao công ty này lại giới thiệu một dòng sản phẩm máy tính cá nhân để bổ sung cho các sản phẩm camera và máy photocopy. Theo Phó Chủ tịch tập đoàn này thì, "Canon cần sự hiện diện của máy tính cá nhân để tận dụng những công nghệ tích hợp của máy tính, máy in, máy copy và máy fax".

Mọi chuyện đã được khẳng định tại cuộc trưng bày năm 2004 ở Las Vegas thu hút tới hơn 111.000 người tham gia và 2.500 nhà trưng bày. Theo tờ Newsweek, "Triển lãm hàng điện tử gia dụng ở Las Vegas đã thống nhất rằng chiến lược "tích hợp kỹ thuật số" vốn được cam kết từ lâu cuối cùng đã được thực hiện".

Tại triển lãm Las Vegas, các tập đoàn điện tử hàng đầu của Nhật đã tập trung vào một chủ đề tích hợp được gọi là mọi lúc, mọi nơi - ubiquity. Theo tờ Tạp chí phố Wall, "Theo nghĩa gần nhất, "ubiquitous" - hay khả năng có mặt ở khắp mọi nơi trong cùng một lúc - chỉ một mạng lưới các thiết bị cơ khí, thứ mà các công ty Nhật rất nổi tiếng, để truyền thông tin... Nhưng với những ai đã biết thì "ubiquitous" miêu tả một tầm nhìn toàn diện mà mọi thứ - từ những củ khoai tây, con người tới rác thải - đều được kết nối với một mạng lưới rộng lớn có thể tiếp cận được ở bất cứ đâu, bất cứ khi nào".

Chiếc radio đồng hồ Hath Wrought là gì?

Liệu quan điểm tích hợp điên rồ này có thể xuất phát từ chiếc radio đồng hồ mà ở đâu cũng có không? Nếu vậy, có lẽ nên xem xét lại sản phẩm tích hợp này một lần nữa. Liệu chiếc radio đồng hồ này có thực sự mang tính cách mạng đến thế không?

Có bao nhiêu chiếc đồng hồ trên thế giới có dấu hiệu của radio? Rất ít. Có bao nhiêu chiếc radio trên thế giới có gắn đồng hồ? Rất ít. Đây không phải chiếc radio đồng hồ mà cả thế giới yêu quý, đặc biệt là những chiếc trong phòng khách sạn, mà không ai ở Mỹ biết cách sử dụng. "Tôi có bằng cử nhân kỹ sư công nghiệp và một bằng MBA", một người sử dụng nói. "Điều đầu tiên tôi làm khi bước vào phòng là rút giắc cắm của chiếc radio để đảm bảo rằng nó không đánh thức tôi vào lúc nửa đêm với âm thanh như còi báo động vì một người khách trước đó đã đặt báo thức vào lúc 4h sáng."

Một người sử dụng khác thì cố gắng hỏi khách sạn: "Tôi tới quầy lễ tân vào buổi tối để hỏi cách hẹn giờ. Cả hai nhân viên đứng đó đều cho biết rất nhiều người đã hỏi câu này, nhưng chính họ cũng không biết cách."

Không chỉ riêng chiếc radio đồng hồ khiến cho những người ủng hộ tích hợp thấy hứng thú. Có một thiết bị khác còn có ảnh hưởng lớn hơn nhiều.



ĐỪNG BAO GIỜ BỎ LỠ MỘT XU HƯỚNG, ABSOLUT VODKA
ĐÃ ÁP DỤNG KHÁI NIỆM HỘI TỤ VỚI QUẢNG CÁO NÀY

Chương 6: Lối suy nghĩ theo kiểu con dao Swiss Army[1]

Người đàn ông nào cũng đều có một con dao kiểu này, nhưng lần cuối cùng bạn nhìn thấy ai đó thực sự dùng một con dao kiểu Swiss Army[2] là bao giờ, hay dùng cái tuốc - nơ -vit để vặn cái gì đó, hay dùng cái nhíp để nhổ cái gì đó?

Rất nhiều sản phẩm kiểu như con dao Swiss Army đang có trên thị trường. Chúng được mọi người tán thưởng, được hàng triệu người mua về, và sau đó treo trong ngăn tủ bếp, nơi chúng sẽ còn nằm đó trong hàng thế kỷ!

Lối suy nghĩ theo kiểu dao Swiss Army đang lan tràn ở mọi doanh nghiệp Mỹ. (Thậm chí, cả hãng Vodka Absolut cũng tán thưởng quan niệm tích hợp trong một quảng cáo “rượu” nổi tiếng gần

đây.)

Ba ngành lớn nhất, hấp dẫn nhất và năng động nhất ở Mỹ là những ngành nào? Hầu hết mọi người sẽ nói đó là truyền hình, máy tính và Internet. Rất đúng, nhưng tại sao bạn lại không kết hợp Internet với ti vi cũng như chiếc máy tính? Và thế là khuynh hướng này vẫn gia tăng, chiếc ti vi tương tác, làn sóng của tương lai.

Ti vi tương tác, phiên bản của Mircosoft

Vào năm 1997, Microsoft mua một mạng truyền hình web với giá 425 triệu đô la và từ đó đã rót thêm hơn nửa tỷ đô la để đầu tư. Kết quả thật thê thảm. Ngày nay webTV (cái tên này đã được chuyển thành MSN TV) có khoảng một triệu người đăng ký sử dụng, một con số quá khiêm tốn khi so sánh với hơn 100 triệu chiếc ti vi đang được sử dụng.

Sự tích hợp rõ ràng đã trở thành một nỗi ám ảnh với Microsoft. "Liệu William H. Gates đã trở thành Thuyền trưởng Ahab[3] của kỷ nguyên thông tin chưa?" Thời báo New York đặt câu hỏi. "Con cá voi trắng của ngài Gates vẫn chỉ là chiếc máy kỹ thuật số bình thường mà công ty của ngài, Tập đoàn Microsoft đang hy vọng sẽ tái tạo lại ngành sản xuất máy tính cá nhân bằng cách tích hợp máy tính, Internet và chiếc ti vi thành một thiết bị thông tin và giải trí siêu hạng".

Cũng trong năm 1997, Microsoft đã đầu tư một tỷ đô la để giành 11,5% Tập đoàn Comcast lúc đó là công ty điều hành cáp lớn thứ 4 của nước Mỹ. Theo Thời báo New York, "Comcast sẽ trở thành nơi gieo hạt để ngài Gates thử nghiệm tầm nhìn của mình về một thế giới tích hợp".

Tuy nhiên, đó chỉ là điểm khởi đầu. Năm 1999, Microsoft rót 5 tỷ đô la cho AT&T và đảm bảo một hợp đồng lắp đặt phần mềm Microsoft TV cho 10 triệu chiếc máy của AT&T. Không phải một chiếc máy đơn giản có thể biến nó thành loại TV hàng đầu được cung cấp dịch vụ bởi hệ thống cáp của AT&T. Vì giờ đây AT&T đã bị đẩy khỏi ngành cáp, hợp đồng kia chỉ là một kết cục đau thương nữa cho tích hợp.

Microsoft vẫn không chịu bỏ cuộc. Sau vụ tiếp quản webTV thất bại, Microsoft tiếp tục hướng tới UltimateTV. Ý tưởng gắn đồng hồ vào một chiếc radio không là gì cả khi so với những dự định của Microsoft!

UltimateTV gồm có dịch vụ thuê bao đăng ký vệ tinh DirectTV (từ 22 cho tới 583 đô la một tháng), một chảo đặc biệt có khả năng thu hai kênh cùng một lúc (50 đô la cộng với phí lắp đặt 200 đô la, một đầu thu vệ tinh 35 giờ và máy thu video kỹ thuật số (399 đô la), một đăng ký với UltimateTV (9,95 đô la một tháng). Tất nhiên, bạn sẽ tiết kiệm được tiền nếu sử dụng ti vi của chính bạn.

Bạn có thể làm gì với UltimateTV? Mọi thứ. Bạn có thể thu và lưu giữ một chương trình dài tới 35 giờ. Bạn có thể ngưng và ngay lập tức bật sang truyền hình trực tiếp. Bạn có thể xem và thu tới hai chương trình một lúc. Bạn có thể gửi email và chat trực tiếp khi xem truyền hình.

Fred Allen[4] từng nói rằng truyền hình 85% là nhầm lẫn và 15% là vi phạm. UltimateTV có thể nâng mức nhầm lẫn lên tới 100%. "Nếu việc lập trình đặt một chiếc đồng hồ vào máy VCR có thể khiến bạn phải đau đầu", tạp chí Fortune bình luận, "thì UltimateTV có thể gây ra một cơn khủng hoảng thần kinh toàn diện".

Ti vi tương tác - Phiên bản của AOL

Ngay cả trước vụ sáp nhập với Time Warner, America Online đã ủng hộ mạnh mẽ việc tích hợp. Năm 1999, Công ty đã đầu tư 1,5 tỷ đô la cho Hughes Electronics và giành được quyền giới thiệu AOLTV cho dịch vụ vệ tinh DirectTV.

Tháng 7 năm 2000, AOL tung ra dịch vụ AOLTV, một thiết bị giá 249 đô la cho phép người sử

dụng có thể gửi tin nhắn, đọc email, chat online và lướt web khi đang xem một chương trình truyền hình. Những người sử dụng AOL phải trả 21,95 đô la một tháng, bây giờ phải nộp thêm 14,95 đô la cho AOLTV. Với những người không đăng ký, phí hàng tháng là 24,95 đô la cộng với chi phí mua thiết bị.

Với ngần ấy tiền, hỏi rằng ai dám làm gì với AOLTV? Tờ USA Today hình dung theo cách này: "Tưởng tượng nằm trên một chiếc sofa, xem một chương trình do tạp chí Cooking Light sản xuất trên một chiếc TV plasma rộng bằng cả một bức tường. AOL Time Warner cung cấp phiên bản kỹ thuật số của công thức nấu ăn. Bạn gửi công thức này đến cái tủ lạnh, nó biết rằng bạn cần dùng tới sữa và nó sẽ đặt hàng qua mạng".

Tờ USA Today đã gọi chiếc ti vi tương tác là "Chiếc chén Thánh" cho AOL Time Warner. Rốt cuộc, nó sẽ giúp người xem ti vi có thể giao tiếp, mua sắm, chơi games, hỏi thông tin và yêu cầu tin tức cũng như dịch vụ giải trí từ màn hình vô tuyến". (Chẳng cần thiết phải chỉ ra rằng trong 2000 năm qua, chưa có ai tìm thấy "chiếc chén Thánh" của Chúa bao giờ cả.)

Như bạn có thể dự đoán, AOLTV đã bị ngắt quãng và bây giờ đã ngừng nhận người đăng ký sử dụng mới.

Ti vi tương tác, phiên bản của NASCAR

Nếu bạn là người sử dụng NASCAR với dịch vụ Car, hiện do Time Warner, Cox và Concast cung cấp, bạn có thể được xem cuộc đua từ buồng lái của 7 lái xe khác nhau. Bạn chỉ cần nhấn nút chiếc điều khiển từ xa đặc biệt để chuyển từ tầm nhìn của người lái xe này sang người tiếp theo, hay thay vì điều đó, chỉ đơn giản xem phiên bản chương trình phát hình chuẩn.

Với khoảng 20 đô la một tháng, bạn có thể đặt mình vào vị trí của người lái xe và còn nghe được cuộc đối thoại của anh ta với phụ lái. Nhưng khi sự mới lạ không còn, bạn có thể bỏ lỡ một pha gay cấn vì bạn đang xem phim hành động từ một chiếc xe không phải chiếc xe quy định, và đáng lẽ được ăn bỏng ngô và uống bia thì bạn phải ngồi bấm nút, có lẽ lúc này bạn nên thay đổi cách suy nghĩ về giá trị của một chiếc ti vi tương tác.

Thời điểm đã thay đổi, người ta lấy đó làm lý do cho sự tích hợp. Những người trẻ tuổi đặc biệt thích tương tác với một phương tiện giải trí tựa như ti vi. Minh chứng là, các chuyên gia trong ngành đã biểu dương thành công của trò chơi video giống như NASCAR Thunder. (Số tiền đầu tư cho một trò chơi video tương tác còn nhiều hơn là đầu tư cho một phương tiện điện ảnh thụ động kiểu này.)

Điều này rất đúng, nhưng khi bạn chơi trò NASCAR Thunder, bạn là người lái và điều khiển chiếc xe, còn khi bạn xem NASCAR trong chương trình đua xe, bạn chẳng kiểm soát được cái gì cả. Bạn chỉ là một người lái ngồi ở hàng ghế sau.

"Mọi người không muốn bị thụ động khi xem TV", Nicholas DeMartino, Giám đốc công ty đầu tư phương tiện truyền thông mới cho Viện Phim Mỹ phát biểu. "Chỉ những người già mới muốn thụ động. Còn lớp trẻ muốn làm nhiều thứ cùng một lúc, vừa lên mạng, vừa nói chuyện điện thoại lại vừa có thể xem vô tuyến".

Chúng ta có thể thấy nhiều người già đọc báo khi đang xem vô tuyến nhưng rõ ràng họ không muốn tờ báo chiếm nửa màn hình còn truyền hình chiếm nửa màn hình còn lại.

Những người trẻ cũng không muốn nhất thiết phải kết hợp truyền hình với điện thoại và Internet chỉ vì họ có thể sử dụng nhiều thiết bị một lúc. Có thể bạn phải trả giá khi cố gắng ghép nhiều thứ với nhau. Cái giá đó thường là hy sinh sự đơn giản, linh hoạt và tiện lợi khi sử dụng.

Ti vi tương tác, phiên bản ABC

“Chúng tôi tin tưởng vào ti vi tương tác”, Rich Mandler, điều hành nhóm Enhanced TV của ABC, phát biểu, “bởi vì nó thúc đẩy truyền hình trực tiếp và việc xem các chương trình quảng cáo trực tiếp”. Để khán giả thực hiện một điều gì thật tích cực và chủ động trong một chương trình định sẵn, với lý do thích đáng, họ sẽ xem chương trình đó, kể cả chuyên mục quảng cáo.

Thử nghiệm đầu tiên cho chương trình kiểu này là Celebrity Mole II, bắt đầu vào tháng 1 năm 2004. ABC cũng đưa ra một vài phiên bản chương trình tương tác đơn giản nhưng cũng đều theo hướng là dùng hai màn ảnh. Người xem theo dõi một chương trình thường lệ trên một chiếc vô tuyến trong khi sử dụng một máy tính cá nhân để có thêm thông tin bổ sung thông qua trang web của ABC.

Celebrity Mole II rất khác biệt nhưng bạn vẫn cần một máy tính cá nhân có phần mềm Windows XP Media Centre để xem được trọn vẹn hình ảnh. Một chiếc thẻ ti vi gắn với máy tính cá nhân có thể thu được hình ảnh phát sóng tiêu chuẩn và trang web của mạng lưới sẽ cung cấp những minh họa.

Âm thanh mới thật phức tạp. Hơn thế nữa, liệu bao nhiêu khán giả sẽ thấy phiền phức khi phải khởi động máy tính cá nhân để xem một chương trình thay vì chỉ cần đơn giản bấm nút bật/tắt trên chiếc điều khiển từ xa?

Ti vi tương tác, phiên bản của Newsweek

Đây là những gì mà tạp chí Newsweek miêu tả về chiếc ti vi của tương lai. “Bạn đi làm về và vớ lấy chiếc điều khiển. Trong khi tháo cà vạt và thay đồ, bạn có thể thỉnh thoảng xem vài hình ảnh, còn máy quay video cá nhân sẽ cập nhật giúp bạn. Qua ti vi, bạn có thể xem bọn trẻ tan học như thế nào và được người bán hoa nhắc rằng đã đến lúc phải gửi hoa tặng sinh nhật cho Agnes, sắp xếp như vậy có ổn không? Bạn có thể xem bản thông báo của Tommy trong ngày hôm đó và danh sách các bộ phim có thể xem buổi tối, tùy vào việc bạn yêu thích phim *The Age of Innocence* tới chừng nào. Nhấn chuột vào thực đơn của món thịt bò bít tết đã lựa chọn từ sáng: chương trình sẽ tự động fax một danh sách cho Safeway, công ty chuyên phân phối, và bạn sẽ có tất cả nguyên liệu theo yêu cầu”.

Đó là sự phóng đại nhưng thực tế lại rất khác biệt. Internet là một phương tiện chủ động. Sẽ chẳng có vấn đề gì nếu người sử dụng không bấm một phím khác trên bàn phím. Với kinh nghiệm của Internet, sự tương tác là yếu tố cần thiết, mặt khác, ti vi lại là một phương thức rất thụ động.

Tích hợp về cơ bản đã là một quan niệm có nhiều kẽ hở, thậm chí còn tệ hơn nếu bạn cố gắng ghép một phương tiện chủ động (Internet) kết hợp với một phương tiện bị động (ti vi).

Liệu một người bình thường có sẵn sàng đặt cốc bia Bud Light xuống để thay đổi góc quay của camera trên ti vi hay lướt Internet? Chúng tôi không nghĩ vậy. Các đạo diễn truyền hình được trả lương để làm điều đó. Vậy thì cớ gì khán giả lại muốn làm điều đó mà không nhận được gì cả.

Điều khiến chúng ta ngạc nhiên về ti vi tương tác là quan niệm này đã tồn tại quá lâu và vẫn chưa có nhiều tiến triển đáng kể. Hãng Warner Amex Cable giới thiệu QUBE, hệ thống ti vi tương tác đầu tiên ở Columbus, Ohio, năm 1977. Đến thời điểm viết cuốn sách này là 27 năm.

Chuyến bay đầu tiên của Wilbur và Orville Wright được thực hiện năm 1903. 24 năm sau, Charles Lindbergh đã một mình bay qua Đại Tây Dương và hàng không chính thức được công nhận như một phương tiện giao thông. 27 năm sau chuyến bay đầu tiên của anh em nhà Wright, America, Eastern và TWA đều đã trở thành những hãng hàng không chuyên chở hành khách.

Vậy thì ti vi tương tác đang nằm ở vị trí nào sau 27 năm ra đời? Có điều chắc chắn rằng, nó chưa thể sẵn sàng cho chuyến vượt biển đầu tiên.

Ti vi bán tương tác

Ngay cả ti vi bán tương tác cũng không thành công. TiVo và ReplayTV được giới thiệu năm 1999 với một chiến dịch truyền thông rầm rộ. Được gọi là "máy quay video cá nhân", thiết bị điện tử tuyệt hảo này cho phép người sử dụng có thể lướt qua các chương trình quảng cáo và thu âm mà chỉ cần bấm một nút nhỏ.

Michael Lewis, trong câu chuyện trang bìa của Thời báo New York ra ngày 13 tháng 8 năm 2000 đã đặt việc sản xuất ra Tivo ngang với kết thúc của thị trường đại chúng. "Ngày 4 tháng 8 năm 1999 là ngày khởi đầu của việc chấm dứt một lực lượng xã hội khác trong đời sống Mỹ: thị trường đại chúng". Đến cuối năm 2002, tác giả tiên đoán rằng sẽ có từ năm tới bảy triệu máy quay video cá nhân kiểu này được sử dụng. Trong vòng một thập kỷ, con số này có thể lên tới 90 triệu.

Mike Wallace thậm chí còn dành riêng một bài hát 60 Minutes để khen ngợi TiVo. (Ngày thứ hai sau đó, cổ phiếu của TiVo đã tăng 27%).

5 năm sau dịp khai trương này, TiVo có chưa đầy một triệu người đăng ký sử dụng và toàn bộ ngành thu hình video cá nhân chỉ có khoảng hai triệu người sử dụng.

Liệu TiVo và những phiên bản của nó có tồn tại được không? Không nghi ngờ gì nữa. Với một lượng khán giả nhất định, một chiếc máy quay video cá nhân là một trong những dịch vụ mà "Tôi không thể sống được nếu thiếu nó". Vậy thì sự xuất hiện của TiVo liệu có phải là kết thúc đối với thị trường đại chúng hay không? Không thể nào.

Quá nhiều doanh nhân nhìn nhận mỗi bước phát triển của công nghệ như "là tất cả hoặc không là gì". TiVo vừa là một thất bại vừa là kết thúc của thị trường đại chúng.

Thực tế thường nằm ở khoảng giữa. Có một thị trường cho các quan niệm tích hợp ngay cả khi những quan niệm này không còn là ưu thế chủ đạo và không còn tượng trưng cho một xu hướng, mà gần như luôn theo hướng khác biệt hóa. Chúng tôi tiên đoán rằng thị phần của máy quay video cá nhân sẽ dừng ở mức 10 tới 15% thị trường ti vi, bằng thị phần của các nhãn hiệu siêu thị trường.

Điều làm cho tích hợp dường như đạt thành công là khả năng truyền thông rộng rãi của quan niệm này. Không có bất kì sản phẩm tích hợp nào, dù giá trị thấp tới mấy, lại được công bố mà không đi kèm với một chiến lược truyền thông tích cực.

Điện thoại tương tác

Tạp chí The Economist bốn năm về trước đã bình luận: "Mọi người dường như đều tán thành rằng điện thoại di động sẽ nhanh chóng vượt qua máy tính cá nhân, trở thành phương tiện để mọi người có thể tiếp cận các dịch vụ trực tuyến". Năm 2005, theo công ty Forrester Research[(5)], 97% trong tổng số 177 triệu máy điện thoại di động đang hoạt động trong năm có thể truy cập Internet không dây.

Không ai hỏi, nhưng chúng tôi tin rằng điều này khó có thể xảy ra. Điện thoại di động/các thiết bị Internet rất phức tạp và khó sử dụng. Màn ảnh nhỏ xíu của nó chỉ thích hợp với những tin nhắn ngắn gọn và hình ảnh đơn giản.

Ngành viễn thông châu Âu đã mua điện thoại tương tác với số lượng lớn. Để phát triển hệ thống cho thế hệ điện thoại tương tác tiếp theo (được gọi là điện thoại 3G), ngành này đã lâm vào nợ nần chồng chất. Theo Thời báo New York, "Sự hăng hái tới điên rồ ban đầu nhằm mua giấy phép và xây dựng mạng lưới đã chất lên vai các doanh nghiệp trong lĩnh vực này món nợ lên tới 333 tỷ đô la" (việc các doanh nghiệp có thể lấy lại được tiền của mình hay không còn rất đáng ngờ).

Để thẩm định loại hình đầu tư này, các doanh nghiệp điện thoại đã dẫn thành công của dịch vụ iMode do NTT DoCoMo giới thiệu ở Nhật Bản. Đó là dịch vụ điện thoại phát triển nhanh nhất trên thế giới với khoảng 40 triệu người đăng ký sử dụng.

Với dịch vụ iMode, bạn có thể trao đổi, ghi chép, mua vé tàu xe và tải các kiểu nhạc chuông cho điện thoại của bạn. Về nguyên tắc, bạn có thể sử dụng một chiếc điện thoại iMode để xem các trang web, nhưng bạn sẽ chỉ có thể xem một phần nhỏ của trang và những gì xem được có thể là vô nghĩa.

Hầu hết người sử dụng dành thời gian cho dịch vụ iMode để vào ba nghìn hoặc hơn các trang của đối tác iMode do hai nghìn, công ty điều hành. Điều có thể xảy ra là quá trình phân nhánh cổ điển trong đó, trang iMode có thể tách ra từ một trang Internet truyền thống ban đầu.

Thay vì chỉ có một Internet, giờ đây sẽ có hai: một Internet truyền thống và một dạng Internet rút gọn "loại iMode" có thể truy cập qua điện thoại.

Điện thoại thông minh

Minh chứng mới nhất cho lối suy nghĩ theo kiểu con dao Swiss Army là điện thoại thông minh. Một PDA, một máy tính cầm tay với một chiếc di động có thể truy cập Internet được kết hợp với nhau. Rất nhiều điện thoại thông minh còn có một camera kỹ thuật số gắn kèm. Tất cả những nhà sản xuất điện thoại di động hàng đầu, bao gồm cả Nokia, Motorola, Samsung, Siemens và Hitachi đều đang marketing cho các dịch vụ. Thêm vào đó, các nhà sản xuất PDA như Handspring (bây giờ là một phần của palmOne) cũng vừa giới thiệu điện thoại thông minh.

Liệu có thông minh không khi kết hợp điện thoại di động với máy chơi game và một MP3, như phiên bản mới N-Gage của Nokia? Liệu bao nhiêu game thủ trẻ con có thể trả 300 đô la cho một chiếc điện thoại cộng với 25 đô la mỗi tháng cho phần âm thanh và 10 đô la nữa để chơi game online, từ 30 tới 50 đô la cho mỗi trò chơi mới và 50 đô la cho một chiếc thẻ đa phương tiện để có thể nghe nhạc MP3? Trong khi đó, những máy trò chơi cầm tay đạt tiêu chuẩn vàng, như Nintendo Game Boy Advance SP, chỉ có 100 đô la thì đắt hàng như tôm tươi.

Vài nhà sản xuất đã bổ sung một bàn phím và gọi sản phẩm của họ là máy liên lạc chứ không phải là một chiếc di động hay điện thoại thông minh. Lấy ví dụ về chiếc Nokia 9210 Communicator. Đó là một chiếc di động, PDA, email không dây và dịch vụ Internet kết nối với một máy camera kỹ thuật số. Phần mềm bao gồm một máy xử lý từ, bảng biểu, theo dõi thuyết trình và quản lý dữ liệu. Bạn còn muốn gì hơn nữa?

Vậy, sự đơn giản, đáng tin cậy, tính tiện dụng, chi phí thấp, dễ sử dụng, kích cỡ nhỏ, trọng lượng nhẹ, và chống lại sự lỗi thời thì sao?

Liệu có thông minh không khi trả 10 đô la mỗi tháng để xem ti vi trên di động? Đó là mức phí mà Sprint yêu cầu cho một dịch vụ mới gọi là MobiTV, được quảng cáo là "truyền hình trực tiếp, mọi lúc, mọi nơi". Còn như một nhà bình luận, "hình ảnh trượt trực tiếp, chỉ ở vài nơi, vài lúc".

Vấn đề di cư

Nếu công nghệ tích hợp muốn có chỗ đứng, nó phải thu hút người dùng từ nhóm các khách hàng tương lai.

Ai sẽ có khả năng mua một chiếc điện thoại di động kết hợp PDA? Nói chung, có hai nhóm khách hàng tương lai. Nhóm đầu tiên gồm những "người dễ thích nghi", những người vốn là mục tiêu ban đầu của bất kì công nghệ mới nào. Liệu ai có thể hình dung một người dễ thích nghi mà lại không có một chiếc di động hay PDA? Chúng ta không thể.

Hơn thế nữa, những người dễ thích nghi có khả năng mua những chiếc di động hay PDA mới nhất, cập nhật sớm nhất hơn. Điều đó nghĩa là họ sẽ phải vứt một chiếc di động hay một PDA hoàn hảo đi nếu họ đã mua một sản phẩm kết hợp rồi. Vậy thì bao nhiêu người sẽ làm điều đó?

Nhóm thứ hai gồm những khách hàng tương lai không sở hữu một chiếc di động hay một PDA.

Vì thế phần lớn nhóm này là những người có thu nhập thấp và không đòi hỏi nhiều. Hầu hết chúng ta đều phải đi bộ trước rồi mới chạy. Vậy thì có ai thực sự trông đợi rằng một người không có di động, không có PDA lại liều mình để mua một thiết bị kết hợp lên tới 500 hay 600 đô la?

Có một thứ mà vấn đề chuyển giao không tác động tới là những nhà báo chuyên viết phê bình cho các sản phẩm tích hợp. Họ có thể sử dụng sản phẩm mà không mất tiền. Với những người này, việc vứt bỏ một chiếc di động hay PDA vào ngăn kéo bàn và chuyển sang dùng một sản phẩm tích hợp miễn phí là không thành vấn đề.

Vấn đề di cư có thể giảm nhẹ ngay cả với một vài sản phẩm tích hợp ứng dụng. Một chiếc DVD sẽ không thể sử dụng được nếu thiếu ti vi hay một màn hình. Bạn có thể kỳ vọng rằng hầu hết mọi người sẽ mua một sản phẩm kết hợp TV/DVD hơn là các thiết bị riêng lẻ, nhưng thực tế thì không như thế.

Hãy vào các cửa hàng Best Buy hay Circuit City và quan sát. Hầu hết mọi người tới để mua một chiếc ti vi hay một đầu đĩa DVD thay thế chứ rất ít người mua cả hai sản phẩm cùng một lúc. Nếu nhà sản xuất các thiết bị này có thể tìm ra cách thức để cho cả hai sản phẩm này cùng bị hỏng một lúc thì có lẽ các sản phẩm tích hợp đã có thị phần lớn hơn. (The One - horse Shay, một bài thơ của Oliver Wendell Holmes đã rất hài hước châm biếm tính hiếm có của những sự kiện như vậy.)

Điện thoại camera

Điện thoại camera đang có một vị trí tốt hơn trên thị trường so với điện thoại thông minh và có lý do cho điều đó. Đó là nhân tố tích hợp. Một chiếc điện thoại camera cho phép bạn chụp ảnh và gửi nó qua email gần như ngay lập tức. Bạn có thể làm được điều này với một chiếc camera kỹ thuật số và một chiếc máy tính xách tay (laptop) hoặc máy tính để bàn (desktop) riêng lẻ, nhưng nó không tiện dụng bằng. Bạn phải nối hai thiết bị này với nhau và dùng phần mềm hỗ trợ.

Sự tiện dụng là nhân tố thúc đẩy quan trọng nhằm đảm bảo thành công cho một sản phẩm tích hợp. Liệu một chiếc điện thoại camera chụp ảnh có tốt như một chiếc máy quay kỹ thuật số thông thường? Không, nhưng điều đó không sao vì điện thoại camera tiện lợi hơn.

Mặt khác, một vài doanh nghiệp lớn đang cấm dùng điện thoại camera trong công việc vì lo sợ thiết bị này có thể đe dọa xâm phạm tới những vấn đề riêng tư của người lao động và tiết lộ bí mật của công ty. Bây giờ thì sao? Liệu nhân công trong những công ty này cần mua một chiếc điện thoại - trong khi làm việc hay ngoài lúc làm việc.

Tuy nhiên, mặt khác thì điện thoại camera không phải là một sản phẩm tích hợp đích thực vì nó không thay thế camera kỹ thuật số. Bất cứ ai quan tâm tới nhiếp ảnh cũng có một chiếc máy quay kỹ thuật số bên cạnh một chiếc điện thoại camera. (Cũng giống như radio đồng hồ không thay thế đồng hồ).

Mọi thứ đều tương tác

Bất chấp việc hầu hết các sản phẩm tích hợp đều không mấy thành công, các công ty vẫn lao vào một cuộc đua nhằm tăng tính tương tác cho các sản phẩm của họ.

• **Ô tô tương tác**. Fidelity Investment đã hợp tác với General Motors để cho phép bạn có thể kiểm tra danh sách các khoản đầu tư và thậm chí cả cổ phiếu thương mại khi đang ngồi sau tay lái. Dịch vụ này được cung cấp thông qua hệ thống OnStar của General Motors.

• **Máy bơm ga tương tác**. Hãng BP (trước đây là British Petroleum) đã chi 200 triệu đô la để lắp đặt những máy bơm ga có kết nối với trang web ở 28 nghìn trạm xăng để các lái xe có thể theo dõi được các bản tin giao thông và tiêu đề tin tức khi đang bơm gas.

• **Các ngôi nhà tương tác**. Gannett, công ty mẹ của tờ USA Today, đã đầu tư một khoản lên

tới 270 triệu đô la vào ZapMedia.com, một công ty phát triển công cụ kết hợp truy cập Internet với một ổ cứng, đầu đĩa DVD/VCD và một máy MP3. Được trang bị kèm một điều khiển từ xa và một bàn phím không dây, khán giả xem ti vi có thể xem và lưu trữ hình ảnh, nhạc, email và các nội dung web khác và có thể kết nối với ti vi, đài, máy tính cá nhân và các thiết bị khác.

• **Đàn piano tương tác**. Bạn có thể tải các file bài hát hướng dẫn trên một chiếc đàn tương tác hiệu Yamaha hay Casino khi ánh sáng phát ra trên những phím cùng lúc với bản ghi, để giúp những người đang học đàn có thể chơi đúng giai điệu.

• **Đồng hồ tương tác.** Với 10 đô la mỗi tháng, bạn không những chỉ biết thời gian chính xác mà còn có cả tin tức thể thao, tin tức thời sự, bản tin thời tiết, báo giá cổ phiếu và lịch các cuộc hẹn cũng như tin nhắn cá nhân. Được sản xuất bởi Fossil, Citizen và Suunto, chiếc đồng hồ này sử dụng công nghệ đồ vật cá nhân thông minh (SPOT) của Microsoft. Microsoft hy vọng có thể đặt SPOT vào đồng hồ báo thức, tủ lạnh, nam châm và dây đeo chìa khóa.

• **Đồ chơi tương tác.** Doanh nghiệp mới thành lập Intrasonics của Anh mới đầu tư một công nghệ cho phép đồ chơi có thể phản ứng với âm thanh từ ti vi, radio, CD, đĩa video kỹ thuật số hay máy tính cá nhân. Một chú chó đồ chơi, ví dụ, có thể vẫy đuôi và sủa khi thấy một con chó khác xuất hiện trên màn hình ti vi. (Chẳng có vấn đề gì lớn, ngay cả những chú chó thật của chúng ta cũng làm như vậy.)

• **Vật tựa tương tác.** La-Z-Boy đã giới thiệu chiếc "e-cliner", đầu tiên trên thế giới, một sản phẩm đi với một bàn phím không dây với một ổ cứng tương ứng cho phép bạn truy cập Internet thông qua ti vi.

• **Quần áo tương tác**. Reimar, một công ty Phần Lan, đã giới thiệu một chiếc áo jacket thông minh có tên gọi Smart Shout, cho phép người mặc có thể giao tiếp trên đường. Phần đai thân áo có thể tách rời ra, được gắn một con chip vi xử lý nhỏ, một loa, một microphone và một thiết bị sạc điện thoại. Con chip vi xử lý có chứa số của mọi người trong một nhóm. Chọn một cái tên, nói vào mic qua vai của bạn và các thành viên khác trong nhóm sẽ có thể nghe được tiếng nói của bạn. Liệu tiếp theo có phải là truy cập được vào Internet?

• **Quảng cáo in tương tác**. Tập đoàn tương tác kỹ thuật số The Digital Convergence Corporation (tên dự đoán) đã giới thiệu CueC.A.T, cho phép người sử dụng có thể quét những thanh mật mã đặc biệt trong những quảng cáo trên báo. Bạn có thể cắm chiếc máy quét CueC.A.T vào máy tính và nó dẫn bạn tới thẳng website của nhà quảng cáo đó.

James Berrien, Chủ tịch tạp chí Forbes, hứng khởi với công nghệ này đến mức mà ông đã gửi CueC.A.T cho 850.000 người đăng ký sử dụng. "Chúng tôi rất tự hào được là người khởi đầu: công nghệ CueC.A.T từ Digital Convergence.Com, một bước đi tiên phong của Forbes trong một kỷ nguyên mới của giao tiếp - Sự tích hợp của ngành xuất bản và thời đại kỹ thuật số".

• **Bút tương tác.** Hãng Cross Pen đã giới thiệu loại bút Tích hợp, với đặc trưng là được gắn bên trong một máy quét cho phép người dùng kết nối với website.

• **Giấy tương tác**. Cả E Ink và Gyricon Media (được tách ra từ Trung tâm nghiên cứu Xerox Palo Alto) đang thử nghiệm một loại giấy điện tử, được làm từ hàng nghìn những thiết bị vi mô có thể nạp được điện để thể hiện màu mực trắng, đen hay bất cứ một cặp màu nào khác. Tổng giám đốc của E Ink phát biểu rằng giấy điện tử là thứ kết hợp giữa phát hình và in.

• **Tủ lạnh tương tác**. Samsung mới giới thiệu một chiếc tủ lạnh/tủ làm đông trị giá tới 8.000 đô la với cánh cửa được làm dầy gấp đôi như trạm trú cho một màn hình web 9x11 inch, được nối dây và sẵn sàng kết nối với dịch vụ Internet tốc độ cao cũng như dịch vụ cáp và vệ tinh. Bạn cũng có thể gắn thiết bị này với đầu đĩa DVD và VCRs, cho phép bạn đọc và gửi email, lướt web, xem vô tuyến hay xem phim trên một màn hình 10 inch và còn có thể để lại lời nhắn dưới dạng hình ảnh hay văn bản cho người thân và bạn bè. (Thường thì chúng ta dùng chặn giấy nam châm cho những

việc vặt vãnh đó.)

• **Máy giặt tương tác.** Các chuyên gia về ngôn ngữ ở Đức đã tạo ra một chiếc máy giặt tối ưu. Được gọi là Hermine, chiếc máy giặt tương tác này có thể hiểu được những lệnh bằng ngôn ngữ nói như "Giũ trước, sau đó giặt nước nóng ở 55oC, quay ở mức 1.400 vòng và bắt đầu trong nửa giờ".

• **Bình nước sô đa tương tác**. Tháng 5 năm 2001, Coca-Cola giới thiệu một máy pha chế nước soda đầy hào nhoáng, hứa hẹn có thể kết hợp những nhãn hiệu đầy sức mạnh của công ty với tiềm năng công nghệ và marketing của Internet. Được biết đến dưới cái tên iFountain, máy pha chế này được bao quanh với nhiều chi tiết kỹ thuật. "Cuối cùng, thử nghiệm iFountain của Coke, tờ USA Today bình luận có thể là chiến lược marketing lớn nhất của công ty này từ khi sản phẩm New Coke ra đời và chiếm lĩnh mọi thế hệ trước đây.

• **Toilet tương tác.** Phát kiến này kết hợp phương pháp thẳng đứng thông thường với kỹ thuật điện tử cần thiết để phân tích dung lượng và kiểm tra nhiệt độ cũng như huyết áp của người dùng. (Tích hợp chạm tới một điểm thấp.)

• **Các thiết bị gia dụng tương tác**. Hãng LG Electronics mới giới thiệu HomNet, một mạng lưới cho phép các thiết bị của LG giao tiếp lẫn nhau. Trung tâm của hệ thống là một tủ lạnh được kết nối Internet, máy chủ cho các thiết bị khác, bao gồm một máy giặt, lò vi sóng, điều hòa và một TV chiếu kỹ thuật số.

Bạn có thể làm gì với một hệ thống HomNet lên tới 30.000 đô la? Có một tình huống trong tài liệu của LG, xảy ra khi một người phụ nữ quên nhấn nút khởi động trên chiếc máy giặt HomNet khi cô ta đi làm, vì thế cô ta đăng nhập vào website www.dreamlg.com ở cơ quan và khởi động nó.

Muốn tiết kiệm tiền, chỉ với 1.800 đô la bạn có thể mua một thiết bị Salton iCEBOX (một cái tên khủng khiếp) - một chiếc ti vi kết hợp với đầu đĩa DVD/audio CD, thiết bị truy cập Internet, đài FM và thiết bị kiểm tra gia đình.

Hầu hết những ý tưởng tương tác này là ngu ngốc, một vài ý tưởng cũng có chút giá trị, một số thậm chí rất giá trị nếu chúng tạo ra chút tiện lợi nào đó.

Vai trò của tính tiện dụng

Lấy ví dụ về một "cửa hàng gia dụng", thường được xây cạnh một trạm xăng. Liệu các cửa hàng gia dụng có giá thấp hơn không? Không. Nhãn hiệu nổi tiếng hơn? Không. Lựa chọn dễ dàng hơn? Không. Tính tiện dụng là lý do duy nhất cho sự tồn tại của chúng. Bạn có thể mua một số sản phẩm nhà vệ sinh hay đồ tạp phẩm khi dừng lại đổ xăng.

Cũng cần lưu ý rằng, hàng gia dụng thường chỉ là một phần nhỏ của một chủng loại hàng nào đó. Các cửa hàng gia dụng truyền thống, ví dụ, chỉ đóng góp một phần nhỏ lượng bán ra của bia, nước giải khát, thức ăn và đồ dùng vệ sinh. Tương tự như thế, chúng ta có thể kỳ vọng rằng điện thoại camera, kết hợp TV/DVD/VCR và các sản phẩm tích hợp khác mà có lợi ích tích hợp rốt cuộc sẽ chỉ tượng trưng cho một phần nhỏ thị trường tương ứng.

Nếu công ty của bạn thống trị chủng loại hàng đó, vậy tại sao lại phải phiền lòng với các sản phẩm tích hợp khác? Hãy để những công ty cung cấp Brookstone, Hammacher Schlemmer, Herrington và Sharper Image cạnh tranh với những sản phẩm lai này.

Từ máy tính Palm tới Handspring và ngược lại

Donald Dubinsky và Jeffrey Hawkins, bộ đôi đã phát minh ra PalmPilot, đã thành lập một công ty gọi là Handspring, giới thiệu một sản phẩm trông giống như máy tính Palm, gọi là Visor. Sự khác biệt chính nằm ở khe mở rộng có thể chứa nhiều thứ, từ những chiếc camera cho tới hệ thống định vị toàn cầu, tới một máy ghi âm. Hơn hai nghìn nhà phát triển đã được huy động để tạo ra

những mẫu Visor.

Thị trường dành cho mẫu sản phẩm này là một thảm họa không hơn không kém, vì thế Handspring chuyển sang Treo, một thiết bị liên lạc kết hợp di động và PDA, có thể dùng email không dây, nhắn tin SMS và trình duyệt web. Sản phẩm Treo đã được nhiều dư luận đồng thuận.

• "Chiếc máy liên lạc này là một bước tiến trong các thiết bị cầm tay... thiết bị hỗ trợ kỹ thuật số cá nhân tốt nhất mà tôi từng được sử dụng và là chiếc di động có ứng dụng cao nhất" Walter S. Mossberg, Tạp chí Wall Street.

• "Chiếc máy liên lạc bỏ túi Treo thông minh của Handspring chính là loại tôi cần: có giọng nói, email, trình duyệt và còn hơn thế nữa"? Peter Lewis, Fortune.

• "Cuối cùng, cũng có một sản phẩm tích hợp hoạt động thật sự hiệu quả", Stephen H. Wildstrom, Business Week.

Sản lượng bán ra của Treo đã không đạt tới sự kỳ vọng quá cao ấy, và Handspring, từng trị giá tới hàng tỷ đô la trên thị trường chứng khoán, đã bị Palm mua lại trong một thương vụ trị giá 190 triệu đô la (riêng Jeff Hawkins đã sở hữu số cổ phiếu của Handspring từng trị giá 3,9 tỷ đô la).

Những sản phẩm này đã bị lu mờ khi so sánh với những nỗ lực lớn lao được bỏ vào cơ sở hạ tầng thiết yếu để tiến hành tích hợp phương tiện. Một ví dụ: Năm 1999, người từng làm việc trong ngành kết nối Mory Ejabat đã huy động cá nhân được một số tiền kỷ lục 500 triệu đô la để tài trợ cho một dự án khởi nghiệp có tên gọi Công nghệ Zhone. Mục tiêu của ông là tạo ra một thiết bị đơn lẻ có khả năng điều hành điện thoại, Internet, truyền hình cáp, ti vi phát hình và các dịch vụ không dây. Tờ Business Week đã gọi một cách phỏng đoán quan niệm này của ông là "Chiếc chén Thánh của tích hợp kỹ thuật số".

Tới nay, sản lượng của Zhone đạt mức gần bằng 0.

Điều đáng buồn trong những câu chuyện kiểu này không phải là chính những thất bại. Trong một hệ thống kinh doanh tự do, thất bại là điều có thể lường trước. Điều làm nản lòng là các nhà quản lý đã học những bài học sai lầm.

Đó không phải là vấn đề quan niệm, mà là ở sự thực hiện. "Chúng ta đã học được một cách khó khăn rằng, Donald Dubinsky nói đây là những sản phẩm rất khó sản xuất và những nhà điều hành mạng lưới là những quan hệ rất khó kiểm soát".

Không có ý kiến nào về việc dẫn Handspring đi sai đường. Không có lời nào về tích hợp hay thậm chí là nghi ngờ quan niệm tích hợp.

Không có gì che giấu những suy nghĩ khách quan như sự kỳ vọng quá mức của các phương tiện truyền thông. Handspring đã đi đúng hướng bởi vì tạp chí Wall Street, Fortune và Business Week đều cho là như thế. Bất cứ thất bại nào so với sự kỳ vọng của các phương tiện truyền thông đều do lỗi thực hiện.

Qua thời gian, những sự đề cao quá mức như thế này dựng ở sau nó một đập chắn có tên là "niềm tin", tới khi chiếc đập không còn đủ sức giữ nó nữa và niềm tin bung ra, kết quả không hay chút nào. Nó đã xảy ra với các công ty mới mở trên Internet và nó sẽ diễn ra với sự tích hợp.

Những kỳ vọng càng đi xa, kết quả càng chua xót. Chiếc đập Internet bị vỡ chỉ sau ba hay bốn năm xây dựng, còn những lời đề cao chắn cho chiếc đập tích hợp đã tồn tại hơn mười năm rồi.

Đầu mối thông tin, phần mềm thông tin, trung tâm thông tin

Trụ chống cho con đập tích hợp là một loạt những sản phẩm "thông tin" mới với những cái tên

như đầu mối thông tin, phần mềm thông tin, trung tâm thông tin. “Tích hợp, Chiếc chén thánh hứa hẹn từ lâu của ngành điện tử gia dụng, đã tới”, tạp chí Fast Company thông báo. “Lần này, thiết bị giàu khả năng này là đầu mối thông tin mạng lưới - thiết bị cho phép trao đổi dữ liệu giữa máy tính và hệ thống sân khấu gia đình”.

Hewlett - Packard, GoVideo và Gateway là những nhà đi tiên phong với đầu mối thông tin. Chỉ với chưa đầy 300 đô la, bạn có thể mua một chiếc máy chuyển được hết các trò giải trí trên máy tính cá nhân vào trong phòng khách của bạn. Nó nằm ở phía trên các thiết bị sân khấu gia đình hiện đại và nối với một ti vi và đầu thu stereo bằng cáp video chuẩn và ngõ ra tiếng.

Trong khi đó ở Microsoft, trọng điểm được đặt vào phần mềm thông tin nằm trong máy tính của người sử dụng hoặc các thiết bị khác và mở một cổng tới nơi có những thông tin phong phú - phim, âm nhạc, video - được truyền qua Internet, chỉ khi trình duyệt là với một cổng cho phép xem các trang web. Microsoft và máy RealOne của RealNetwork hiện đang chia sẻ thị phần máy đa phương tiện.

Microsoft cũng vừa phát triển một phiên bản “trung tâm thông tin” của phần mềm Windows XP. Nó có một lớp phủ đặc biệt cho phép bạn kiểm soát máy tính với một bộ phận điều chỉnh gắn trong ti vi. Bây giờ, bạn có thể xem ti vi, xem ảnh, video và đầu đĩa DVD trên máy tính để dọc phòng bằng việc sử dụng một chiếc điều khiển từ xa.

Sony, Hewlett - Packard, Gateway và Dell vừa giới thiệu máy tính trung tâm thông tin. Nhưng liệu những sản phẩm kết hợp này có tìm được thị trường hay không? Chắc chắn, chúng có thể có chỗ trong những phòng ở của ký túc xá Đại học hay trong những căn hộ nhỏ, nhưng phần lớn mọi người thích xem phim truyền hình trên vô tuyến và tính toán trên máy tính hơn.

Bước đi sai hướng

Một thiết bị đa chức năng chính là một bước đi sai hướng. Xu hướng trong thiết kế vô tuyến là màn hình phẳng và lớn hơn. Xu hướng của máy tính là những chiếc laptop nhỏ gọn hơn. Một chiếc máy trạm (workstation) sẽ là một thiết bị nghe nhìn tầm thường và là một máy tính xoàng xĩnh.

Khi đánh giá triển vọng của một công nghệ mới, sẽ không hay nếu sử dụng một thuật ngữ bao trùm như thông tin trong tên sản phẩm.

“Bạn định làm gì tối nay?”

“Tôi về nhà và xem thông tin”.

Mọi người không nói như thế và họ thường không mua những sản phẩm có tên như vậy.

Steve Jobs đã có một quyết định rất đúng đắn với sản phẩm là máy trung tâm media. Khi được hỏi liệu Apple Computer có giới thiệu một sản phẩm như vậy không, ông nói rằng điều đó cũng có ý nghĩa như khi Apple giới thiệu một chiếc máy tính mà còn có khả năng như một lò nướng.

Chúng tôi đồng ý. Máy tính trung tâm media cũng là một chiếc lò nướng.

Nhưng Jobs chỉ là một tiếng nói đơn lẻ trong cả một rừng cây. Tích hợp gần như đã được chấp nhận trên toàn cầu. Trong một bài báo về ngành công nghiệp điện tử gia dụng, Mike Langberg, phóng viên của tờ báo rất có ảnh hưởng San Jose Mercury News, đã nói: “Cần chú ý khi tất cả những từ ngữ ấy đều chỉ về cùng một hướng”.

Sự đề cao quá mức đang được xây phía dưới con đập tích hợp.

Máy tính kết hợp với bút

Hãy xem xét kỹ lưỡng hơn cách suy nghĩ của các nhà tích hợp. Trước khi có phát minh ra máy tính cá nhân, chỉ có hai dạng giao tiếp chính bằng chữ viết. Bạn có thể lấy bút máy hay bút chì để viết chữ lên giấy, hay dùng máy chữ. Chúng ta vẫn dùng bút viết, nhưng máy chữ thì dường như đã bị thay thế bởi máy tính cá nhân.

Các tính năng thường bị suy giảm và máy tính cũng không phải là ngoại lệ. Các thiên tài trong ngành công nghệ cao này đã nhìn ra cách để sử dụng các chức năng của máy tính kết hợp với dạng giao tiếp bằng giấy bút với chiếc máy chữ. Vì thế máy tính bút kết hợp được ra đời và ngay sau nó là sự đề cao quá mức của dư luận.

"Máy tính đã bước vào giai đoạn biến thái thứ ba của nó", Tờ The Economist ra tháng 4 năm 1992 khen ngợi. "Hình thái đầu tiên là một vật khổng lồ nằm trong những căn phòng điều hòa. Vào những năm 1980, chúng co lại nhỏ hơn và trở thành máy tính để bàn - desktop, hay còn gọi là máy tính cá nhân".

Biến thái thứ ba? Máy tính bút bi? Tờ The Economist tiên đoán: "Máy tính nhận lệnh từ một đầu kim có kích cỡ bằng một chiếc bút thay vì từ chuột hay bàn phím - và có lẽ có lợi nhuận tiềm năng cũng lớn như khi chủng loại hàng máy tính cá nhân - PCs bắt đầu nổi lên khoảng hơn một thế kỷ trước".

"Cạnh tranh để thống trị thị trường mới đã bắt đầu rất sớm", tờ The Economist đưa tin. "Microsoft đã bắt đầu phân phối phần mềm cho bút máy vào đầu tháng tư. Tiếp đó, một công ty mới ở Thung lũng Silicon cũng theo bước. IBM vừa gửi cho những khách hàng lớn một đơn chào hàng đặc biệt: một máy tính kết nối với một chiếc bút được gọi là ThinkPad". Có lẽ, vào cuối năm nay, sẽ có hàng tá các công ty cùng gia nhập thị trường sản phẩm máy tính bút kết hợp như IBM, NCR, NEC, Grid và Momenta.

Mọi chuyện kết thúc cũng nhanh như khi bắt đầu. Mùa thu năm 1992, John Schulley, Chủ tịch hãng máy tính Apple khi đó đã nói: "Một năm trước đây, chúng ta tất cả đều nói về những chiếc máy tính bút kết hợp. Ai có thể nghĩ rằng ngành này sẽ phát triển và gia nhập thị trường trong vòng một năm?"

Đầu tiên là bút, tiếp theo là màn hình

Bạn phải ghi điểm cho các nhà tích hợp. Họ chưa bao giờ từ bỏ các nỗ lực của mình. Ngay cả khi máy tính kết hợp bút thất bại nặng nề, những nhà tích hợp vẫn suy nghĩ theo hướng đi lên, liệu chúng ta có thể kết hợp một chiếc máy tính/ bút với một máy tính dùng bàn phím thông thường không?

Chắc chắn là có, đó là mẫu mới nhất trong dòng máy tính kết hợp được tung ra thị trường vào năm 2001. Nó được gọi là một máy tính màn hình vì có cả một bảng để viết chữ lên và một máy tính dùng bàn phím.

Microsoft đã ủng hộ rất nhiệt thành. Riêng trong năm 2002, tám nhà sản xuất đã giới thiệu phiên bản máy tính bảng mới do Microsoft thiết kế. Bill Gates rất tự tin khi tiên đoán rằng trong những năm tới, những chiếc máy tính bảng này sẽ vượt qua laptop.

Không hề có cơ hội nào cho điều đó xảy ra. Vào cuối năm 2003, chỉ có nửa triệu máy tính bảng được bán ra khi so với 36 triệu chiếc laptop năm 2002.

Hãy chuẩn bị cho vòng ca ngợi tiếp theo khi ai đó phát hiện ra có một cách thứ ba cho phép mọi người giao tiếp với nhau. Kết hợp bút, bàn phím và âm thanh. Liệu tiếp theo có phải là máy tính ra lệnh bằng giọng nói?



CÁC LOẠI Ô TÔ BAY HALL NĂM 1945 VÀ AMPHICAR NĂM 1961
LÀ NHỮNG THẤT BẠI VỀ SỰ HỘI TỤ TRONG NGÀNH GIAO THÔNG

Chương 7: Những ý tưởng tồi không bao giờ chết

Được báo chí, các học giả và cả công chúng công nghệ cao hậu thuẫn quan niệm tích hợp, liệu ai có thể nghi ngờ rằng một ngày kia điều đó sẽ xảy ra?

Có lẽ là các sinh viên ngành sử học, "Những người không thể nhớ quá khứ", George Santayana viết, "bị kết tội là đã nhắc lại nó".

Để giúp vận động trí nhớ của bạn, dưới đây là vài nét phác thảo quá trình lịch sử lâu dài và đầy bi thương của tích hợp:

• Bạn còn nhớ chiếc xe bay? Khi hàng không dân dụng bắt đầu phát triển từ sau Chiến tranh thế giới thứ hai, các nhà tích hợp đã bắt đầu tìm cách kết hợp máy bay và ô tô.

Năm 1945, Ted Hall giới thiệu chiếc ô tô bay. Các con đường sẽ trở nên rộng thênh thang, còn sự tắc nghẽn giao thông sẽ lùi vào dĩ vãng! Bạn có thể đi bất cứ đâu, vào bất cứ lúc nào, với sự tự do di chuyển tuyệt đối!

Các nhà chế tạo máy bay lớn ở Mỹ đã hy vọng được đầu tư cho phát minh của Hall và hãng Convair đã may mắn. Tháng 7 năm 1946, Convair khai trương dịch vụ bay đầy hấp dẫn của Hall gọi là Convair Model 118 ConAirCar. Ban quản lý công ty tiên liệu đầy tự tin rằng doanh thu tối thiểu cũng phải đạt 160.000 đơn vị một năm. Giá vé là 1.500 đô la cộng thêm phụ phí cho đôi cánh mà có thể thuê ở bất kỳ sân bay nào.

Bất chấp những lời ngợi ca của báo giới, chỉ có hai chiếc ConAirCar được sản xuất. Cả hai chiếc này, hiện nay đều đang nằm nghỉ trong một nhà kho ở ElCajon, California.

Ba năm sau, Moulton Taylor giới thiệu Aerocar, một phương tiện thể thao với cánh và đuôi có thể tháo rời được. Aerocar đã được quảng cáo rầm rộ vào thời điểm đó. Công ty Ford Motor đã xem xét việc sản xuất hàng loạt loại xe này. Nhưng Aerocar đã gặp số phận được tiên đoán là cũng giống như chiếc xe bay của Hall.

Những ý tưởng tồi không bao giờ mất đi. Gần đây nhất ngày 2 tháng 8 năm 2002, tờ Thời báo New York đã cho đăng tải một câu chuyện dài (hết gần một trang báo) về chiếc xe Taylor Aerocar. “Một chiếc xe có cánh, tờ báo viết, là chiếc xe trong mơ của rất nhiều cậu bé”.

Sau đó là Paul Moller, người đã dành cả bốn thập kỷ phát triển M400 Skycar, một chiếc xe bay cá nhân, dễ dàng sử dụng như một chiếc xe hơi. Ngày nay, sau khi tiêu xài 50 triệu đô la, được cấp 43 bằng sáng chế và sau ba đời vợ, giấc mơ của ông vẫn chưa cất cánh.

Hàng triệu đô la đã được chi để những chiếc máy bay kết hợp ô tô có thể cất cánh khỏi mặt đất. Giống như rất nhiều dự án như vậy, chiếc xe bay cố gắng xử lý một vấn đề không thể giải quyết được. Một chiếc ô tô phải đủ nặng để trụ được trên đường còn một chiếc máy bay phải đủ nhẹ để bay được.

Những nỗ lực thời hậu chiến này cũng không phải là nỗ lực đầu tiên để đưa một chiếc ô tô lên không trung. Chuyến bay lần đầu tiên của anh em nhà Wrights là vào tháng 12 năm 1903. Tờ Popular Mechanics đã viết câu chuyện về chiếc xe bay đầu tiên trong phiên phát hành tháng 4 năm 1906.

Chính sự khác biệt hóa, chứ không phải tích hợp đã tạo nên thành công. Thay vì một chiếc xe bay, ngày nay chúng ta có rất nhiều loại máy bay (máy bay phản lực, máy bay cánh quạt, trực thăng) và rất nhiều loại ô tô (xe du lịch, ô tô bỏ mui, xe chở hàng, xe tải nhỏ, xe thể thao).

• Bạn còn nhớ chiếc “thuyền ô tô” không? Những nhà tích hợp tương lai nên nghiên cứu những chiếc ô tô/thuyền kết hợp được Amphicar, một công ty của Đức, giới thiệu rầm rộ vào năm 1961. Giống như tất cả các sản phẩm tích hợp, chiếc Amphicar cũng hoạt động không tốt: “Lái như thuyền, nổi như ô tô” là kết luận của người mua hàng.

Những ý tưởng tồi không bao giờ mất đi. Hàng triệu đô la đã được chi để giới thiệu thành công thuyền ô tô. Năm 1983: chiếc Amphi-Ranger. Năm 1992: chiếc Hobbycar. Năm 1994: chiếc Aquastrada Delta. Năm 1996: chiếc Dutton Mariner. Năm 2003: chiếc March Watercar và chiếc Gibbs Aquada.

Việc giới thiệu chiếc Gibbs 2003 cũng nhận được sự đồng thuận như những lần giới thiệu thuyền ô tô trước đó. “Gibbs Technologies Ltd. đã thông báo vào hôm thứ Tư thành tựu của một trong những dự án cơ khí tuyệt vời nhất trong lịch sử nước Anh, sự phát triển thành công của công nghệ High Speed Amphibian (HSA). Sau bảy năm nghiên cứu và phát triển công nghệ HAS, Gibbs đã chế tạo một sản phẩm có thể đạt tới vận tốc 30 mph (mph: dặm/h) dưới nước và tốc độ trên 100 mph trên mặt đất”.

• Bạn còn nhớ điện thoại video? Bất chấp những nỗ lực to lớn của AT&T và các hãng khác từ những năm 1920, ngày nay chỉ có 650.000 hệ thống điện thoại video được sử dụng trên toàn thế giới, hầu hết là dùng trong kinh doanh. (Liệu có ai muốn phải ăn diện trước khi gọi một cuộc điện thoại không?)

Những ý tưởng tồi không bao giờ mất đi. Mới đây Vialta đã giới thiệu Beamer TV, một thiết bị trị giá 150 đô la cho phép bạn thực hiện những cuộc gọi có hình ảnh với một chiếc ti vi tiêu chuẩn: (dự báo là 300 đô la một cặp). Sau tám thập kỷ nỗ lực, liệu có ai tin rằng chiếc điện thoại video sẽ có được tương lai?

• Liệu có ai nhớ những bộ phim? Cứ hai thập kỷ, người ta lại tái đầu tư, tạo nhiều hứng khởi ở các rạp chiếu phim. Teleview đã giới thiệu bộ phim 3D đầu tiên vào năm 1922. Trong những năm 1930, phim Campus Sweethearts tạo ra một doanh thu rất lớn. Năm 1952, là Bwana Devil. Năm 1960, 13 Ghost. Năm 1983, Jaw 3-D. Và năm, là SpyKids 3-D: Game Over.

Sharp và hai công ty khác của Mỹ (X3D và Stereo Graphics) đang giới thiệu loại màn hình 3D cho triển lãm thương mại, phòng trưng bày, và trò chơi video ở các khu giải trí. Nhưng đừng kỳ vọng 3D sẽ thay thế 2D. Đó là sản phẩm mới mà không thể trở thành sản phẩm chủ đạo được.

(Thực tế, chúng ta đã có những bộ phim 3D. Chúng được gọi là những vở kịch và thực sự gây nên những cơn sốt lớn ở Broadway[(1)] và nhiều nơi khác.)

• Bạn còn nhớ chiếc vô tuyến có thể in nhật báo cho bạn trong phòng khách? Khi chiếc vô tuyến này được giới thiệu với công chúng vào những năm 1950, các nhà tích hợp đã tìm cách kết hợp vô tuyến với máy in. Bạn có thể có in báo và tạp chí ngay từ chiếc vô tuyến. Hơn thế nữa, bạn có thể chỉ in những phần mà bạn muốn đọc.

Đừng cười. Epson vừa mới giới thiệu một dòng sản phẩm vô tuyến có thể trưng bày và in ảnh. “Trong năm năm - Giám đốc Bộ phận Giải trí gia đình của Epson phát biểu - chúng tôi hy vọng đây sẽ là ngành kinh doanh có trị giá tới 300 triệu đô la”.

• Bạn có nhớ chiếc máy giặt/máy sấy kết hợp Bendix được giới thiệu với những lời ca tụng quá mức vào những năm 1940? Điều gì khiến hầu hết mọi người vẫn sử dụng máy giặt và máy sấy riêng rẽ?

• Bạn còn nhớ EVR, chiếc máy quay video điện tử? CBS đã đầu tư hàng triệu đô la cho EVR, một nỗ lực vô ích nhằm kết hợp hình ảnh điện tử với hình ảnh của nhiếp ảnh. Trong hệ thống EVR, các hình ảnh màu được ghi trên phim đen trắng dưới dạng các đơn vị mã hóa. Khi bộ phim được chạy thông qua một máy EVR nhỏ gắn liền với chiếc ti vi màu, các đơn vị mã hóa được quét bằng điện tử và tái chuyển hóa ra hình ảnh màu trên màn ảnh.

• Bạn còn nhớ “văn phòng của tương lai” do hãng Xerox và một số công ty khác tiếp thị. Trong văn phòng của tương lai, tất cả các thiết bị đều được nối với nhau vào một hệ thống máy chủ. Điều này chưa bao giờ xảy ra. (Ngày nay, tất cả những lời tán thưởng tập trung vào một “ngôi nhà của tương lai”. Trong một kế hoạch hiện hành, tất cả các thiết bị điện tử trong gia đình cũng được kết nối vào một hệ thống máy chủ. Một ý tưởng tồi tương tự.)

• Bạn còn nhớ “con đường của tương lai”, được General Motors giới thiệu tại Hội chợ thế giới ở New York năm 1964? Con đường tương lai được xây dựng là một chiếc máy dài bằng một tòa nhà và cao 80 feet (724,3m). Được ba mươi người đàn ông vận hành, chiếc máy này có khả năng sản xuất từ trong chính bản thân nó một dặm bốn làn đường, nâng các đường siêu cao tốc mỗi giờ, cân bằng mọi thứ trên đường (giả định bao gồm các nhà môi trường học và các luật sư, những người sẽ tranh cãi về mỗi dự án xây dựng đường cao tốc.)

• Bạn còn nhớ điện thoại/ máy fax? Khi máy fax trở thành một thương vụ lớn vào những năm 1970, các nhà tích hợp đã tìm cách để kết hợp máy fax với điện thoại. Chiếc máy fax kết hợp điện

thoại trở thành một sản phẩm "rất nóng" của thập kỷ này. (Bạn có sở hữu một chiếc máy điện thoại kết hợp máy fax không? Bạn có biết ai có sản phẩm này không?)[(2)]

• Bạn có nhớ máy tính kết hợp điện thoại, một chiếc máy tính với điện thoại đính kèm? Compaq, Northern Telecom, Rolm, Wang và AT&T đã giới thiệu máy tính/điện thoại giữa những năm 1980. Các nhà sản xuất tin rằng kết hợp máy tính với điện thoại là điều rất tự nhiên bởi vì giọng nói và dữ liệu đều theo cùng một đường truyền. Có lẽ không cần phải nói rằng máy tính/điện thoại đã chẳng đi về đâu.

• Bạn còn nhớ trung tâm giải trí gia đình? Một công ty với tên gọi Advent đã phát minh ra ti vi máy chiếu, một chiếc ti vi với màn hình 40,60 inch. Nhưng ti vi máy chiếu không đủ cho Bernie Mitchell, nhà lãnh đạo đầy uy quyền của Advent được tuyển dụng sau khi điều hành rất thành công ở Pioneer[(3)]. Hãy xây dựng Advent và sải cánh sang lĩnh vực giải trí gia đình, Ngài Mitchell quyết định. Tất nhiên, Advent đã phải ra tòa vì phá sản và trung tâm giải trí gia đình cũng gặp kết cục tương tự.

Tuy nhiên, lại thật thú vị vì ti vi máy chiếu lại tiếp tục gặt hái được thành công lớn. Nếu công ty Advent tập trung vào sản phẩm ban đầu, có lẽ mọi chuyện đã không thế.

• Bạn còn nhớ một sân bóng đá kết hợp với bóng chày? Các đội tuyển chuyên nghiệp sẽ tiết kiệm được một khoản tiền lớn khi chơi trên các sân vận động kết hợp. Một minh chứng cho lối tư duy tích hợp như này là sân vận động Three Rivers ở Pittsburge, vừa được phá đi để thay thế bằng hai sân bóng đá và bóng chày riêng biệt. Gần đây nhất, sân vận động Veterans ở Philadelphia cũng lâm vào cảnh tương tự.

Được mở cửa từ năm 1982, Hubert H.Humphrey Metrodome ở Minneapolis là công trình đa mục đích cuối cùng được xây dựng ở Mỹ. Chưa đầy hai thập kỷ sau, Minnesota Twins, Minnesota Vikings và đội bóng của trường Đại học Minnesota đều muốn có một sân vận động mới và chúng ta cũng không thể đổ lỗi cho họ.

• Bạn còn nhớ chiếc Ford Ranchero và Chevrolet El Caminom, kết hợp xe tải/xe hơi? Bất chấp lượng bán hàng khiêm tốn của các phương tiện tích hợp này, các nhà sản xuất ô tô ngày nay đang muốn làm sống lại quan niệm này. Chiếc Chevrolet Avalanche và SSR, chiếc Cadillac Escalade EXT, chiếc Subaru Baja và chiếc Hummer H2 SUT (với xe tải kiểu thể thao) là những mẫu kết hợp xe hơi/xe tải mới nhất trên thị trường. Chiếc Lincoln Blackwood cũng vậy, với thời gian xuất hiện và biến mất khỏi thị trường, nó được ghi nhận là mẫu xe có tuổi thọ ngắn nhất trong lịch sử ngành ô tô.

• Bạn còn nhớ chiếc Bell - Boeing V22 Osprey, kết hợp máy bay/trực thăng? Đến nay, đã đầu tư hơn 12 tỷ đô la và đã nổ ba lần trong những chuyến bay thử nghiệm, dẫn tới cái chết của 30 người, 26 người trong số họ là thành viên phi hành đoàn.

Điều ngạc nhiên trong chương trình Osprey là sự hậu thuẫn nhiệt thành của các chuyên gia trong ngành. "Đừng vứt bỏ một quan niệm rằng đó là thứ mang tính cách mạng và đã vượt ra khỏi không gian về hướng hàng không học trong khoảng 40 đến 50 năm qua". Tiến sĩ Daniel P.Schrage, Giám đốc trung tâm Excellence in Rotocraft Technology ở Viện Công nghệ Georgia phát biểu.

Có thể điều này không đáng ngạc nhiên. Chương trình ô tô bay và thuyền ô tô cũng được sự ủng hộ trên toàn cầu của các chuyên gia trong ngành vận tải. Có lẽ đó là câu chuyện về cây và rừng - người bên trong chỉ nhìn thấy những cái cây, người ngoài lại thấy cả khu rừng.

• Bạn còn nhớ chiếc máy bay ném bom đa mục tiêu F-111? Nhiều năm trước đây, Bộ trưởng Bộ quốc phòng Robert McNamara đã thuyết phục mọi người rằng sẽ rất lãng phí các dịch vụ quân sự nếu sử dụng những kiểu máy bay riêng lẻ để thực hiện những nhiệm vụ chuyên biệt hóa. Thay vì thế, ông nói, chúng ta sẽ thiết kế và tạo ra riêng một chiếc máy bay có thể làm được tất cả những điều trên.

Kết quả là một thảm họa từ quan điểm chi phí, đào tạo và ứng dụng chiến thuật. Chiếc F-111 vẫn còn nằm trong kho của Lầu Năm Góc nhưng rất hiếm khi được sử dụng. Và tất cả các dịch vụ khác vẫn hoạt động tuần tự và sử dụng hàng loạt các máy bay mà mỗi chiếc phù hợp với một nhiệm vụ riêng biệt.

• Bạn còn nhớ một đường khóa kéo mà có thể biến một chiếc áo khoác ngoài thành một chiếc áo chui đầu? Vì sao hầu hết mọi người ngày nay đều sử dụng những chiếc áo khoác ngoài và áo chui đầu riêng rẽ. Vì sao chiếc áo của tôi không tích hợp được với quần dài, tất tích hợp với giày, áo sơ mi với quần soóc?

• Bạn còn nhớ thư tên lửa? Vào năm 1959, dịch vụ bưu điện kết hợp với hải quân Mỹ đã thử nghiệm một dạng đưa thư mới. Trước khi con người đặt chân lên mặt trăng, một quan chức ngành bưu điện đã bí mật tiên liệu rằng, trong vài giờ có thể chuyển thư từ New York tới California, tới Anh, Ấn Độ, Australia bằng tên lửa định hướng. (Vịt trời ơi, thư đang tới!)

Không có tích hợp trong gia đình

Gần như trong các mặt của cuộc sống, mọi thứ đều không tích hợp. Chiếc nhẫn đính hôn không tích hợp với nhẫn cưới, bút máy không tích hợp với bút chì, ghế không tích hợp với sofa, thảm không tích hợp với lớp lót.

Chắc chắn, nếu cố gắng hết sức, bạn cũng có thể tìm thấy một vài ví dụ về tích hợp. Tuy nhiên, thường thì chúng chỉ là những sản phẩm phụ mà tính tiện dụng là động lực quan trọng nhất thúc đẩy phải tích hợp.

Rốt cuộc là, cái tẩy cũng kết hợp với bút chì. Sự kết hợp này có đưa tới một cái bút chì tốt hơn không? Không. Một cái tẩy tốt hơn? Không. Nhưng sự kết hợp rất tiện lợi.

Những thứ dường như tốt nhất của cả hai loại thường là những thứ tệ nhất của cả hai loại. Một chiếc ghế sofa trải ra được có thể biến thành một chiếc giường, nhưng chúng không làm thành cái giường tốt hơn, cũng không tạo thành cái ghế sofa tốt hơn. Nhưng với nhiều người, thật là tiện dụng. (Tuy nhiên, nếu có tiền và đủ không gian, hầu hết mọi người sẽ mua những chiếc sofa và giường riêng lẻ.)

Việc kết hợp dầu gội đầu/dầu xả không mang lại loại dầu gội tốt hơn hay dầu xả tốt hơn nhưng nó rất tiện dụng. (Tuy nhiên, hầu hết mọi người lại mua dầu gội và dầu xả riêng vì họ cho là chúng tốt hơn.)

Hầu hết các gia đình đều có bồn tắm kết hợp với vòi hoa sen. Tuy nhiên, nếu có khả năng mua được, thường họ mua các thiết bị riêng lẻ.

Họ không bao giờ ngừng thử nghiệm

Nhiều năm trước đây, một người bạn của chúng tôi đã bỏ một chỗ làm dễ chịu trong một công ty lớn để vào làm ở một cửa hàng bán đồ ăn nhanh mới khởi nghiệp tên là Celebrity House. Đó là một quyết định đột phá, anh ta tuyên bố, vì nó kết hợp hai quan niệm bán lẻ cuốn hút nhất với giới trẻ, có thể gọi tên là băng đĩa và bánh hamburger. (Như thể là Tower Records tích hợp với Burger King).

Đó thực sự là một sự hỗn độn. Không chỉ có các băng đĩa bị dính mỡ, ý tưởng này cũng bị phê phán, các đối tác thì mất toàn bộ cổ phần.

Họ không bao giờ rút ra bài học. Ở châu Âu, McDonald cố gắng kết hợp hamburger và các khách sạn. Được đặt tên là Golden Arch - Cánh cổng vàng, hệ thống cửa hàng mới này kết hợp các khách sạn phục vụ cho kinh doanh với các cửa hàng McDonald's. (Chúng tôi chắc chắn rằng rất nhiều người lao động trong công ty phàn nàn về việc tổ chức một cuộc họp kinh doanh ở một khách

sạn hamburger. Chúng ta đang tổ chức cuộc họp ở đâu?)

Chiếc cổng hóa ra không phải là vàng. Ba năm sau khi khai trương, McDonald's đã phải bán hai khách sạn Cánh Cổng Vàng cho Rezidor SAS, công ty này ngay lập tức đã đổi tên khách sạn thành Parks Inn.

Ngay ở nước Mỹ, McDonald's đang muốn kết hợp một cửa hàng bán loại cà phê Starbuck với một cửa hàng hamburger. Được gọi là McCafe, quán cà phê này bán các loại đồ uống espresso, bánh ngọt, bánh sandwich gourmet bên trong một cửa hiệu McDonald thông thường với thực đơn là các món bánh truyền thống.

Chúng ta cắt tóc và giặt quần áo ở hai nơi khác nhau, nhưng chúng tôi đảm bảo rằng sẽ không có cơ hội cho doanh nghiệp nào muốn kết hợp hai ngành này lại.

Ấy thế mà biết đâu cũng có thể có. Một công ty tên là Male Care đang khai trương một hệ thống cửa hàng một điểm dừng kết hợp một hiệu cắt tóc với một chỗ rửa xe và dịch vụ giặt đồ. Một tạp chí của Pháp, tờ Tendances Trends đã công nhận Male Care là một trong một trăm doanh nghiệp kỳ lạ của thế giới.

Male Care đang bơi ngược dòng. Chúng ta từng cắt tóc và sửa móng ở cùng một nơi. Bây giờ, chúng ta tới hai nơi khác nhau. Đó là sự tách biệt trong hành động.

Khi dịch vụ cho thuê video trở nên phổ biến, gần như mọi hiệu thuốc, siêu thị hay cửa hàng tạp phẩm đều nhảy vào kinh doanh lĩnh vực này với những biển hiệu mời chào, "Thuê phim cho tối nay". Bây giờ, bạn chỉ thấy rất ít biển hiệu kiểu này vì các khách hàng thuê video thường vào những cửa hàng chuyên biệt như Blockbuster. Sự kết hợp gần như không hiệu quả.

Tích hợp sẽ không bao giờ mất đi

Xuyên suốt lịch sử, quan niệm tích hợp đã được hình tượng hóa. Nàng tiên cá, kết hợp của cá/người phụ nữ, cùng với người cá, kết hợp của cá/người đàn ông đã thu hút công chúng trong hàng ngàn năm.

Trong thần thoại Hy Lạp, còn có một quái vật mình ngựa, chân ngựa, còn đầu, vai và cánh tay của con người (Nhân Mã).

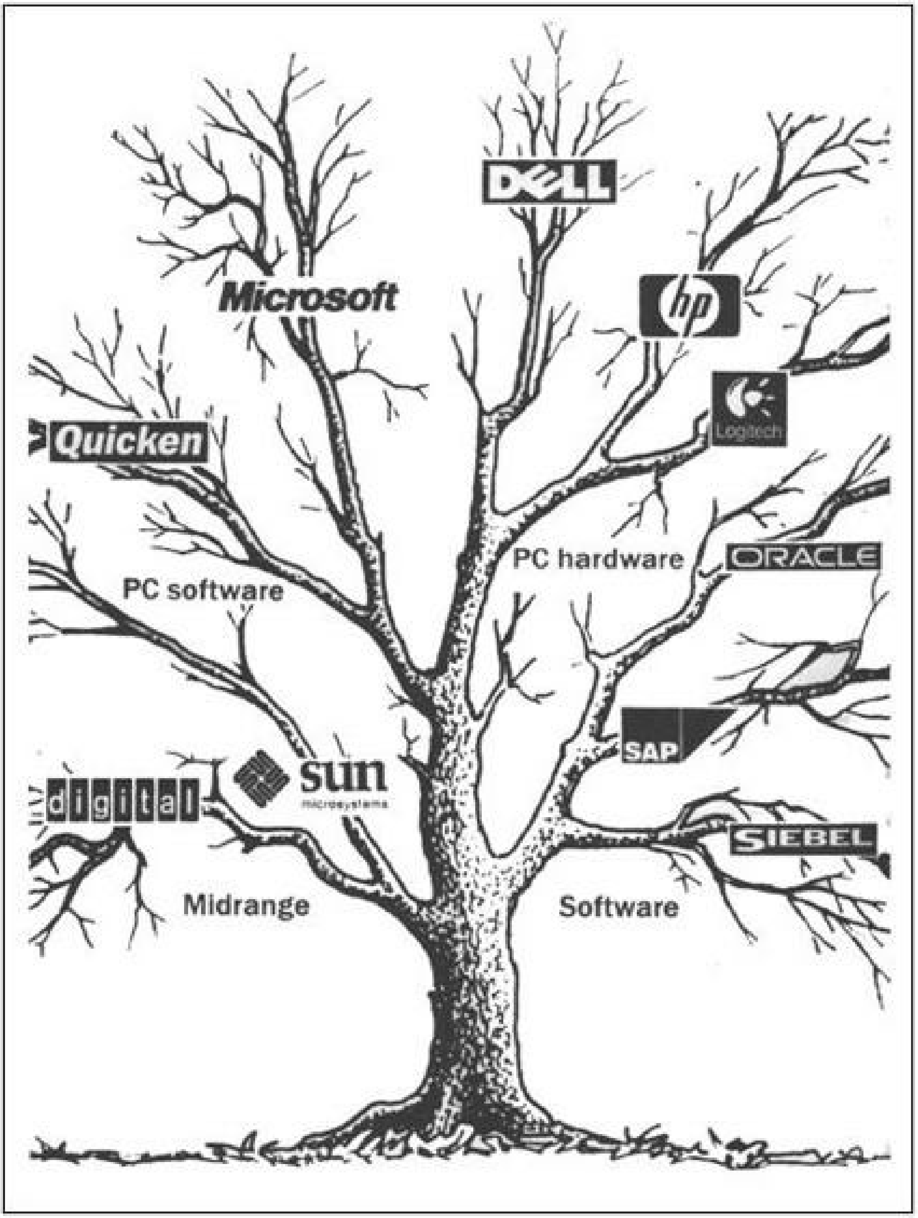
Cũng trong thần thoại Hy Lạp còn có quái thần Minotaur, nửa người, nửa bò; Hydra, sinh vật nhiều đầu bị Hercules tiêu diệt; Satyr, vị thần phù hộ cho các buổi liên hoan và sự phóng túng, một sinh vật giống người nhưng có đuôi ngựa và chân, tai của một con dê.

Các anh hùng trong truyện tranh *Người dơi - Batman và Người Nhện - Spiderman* đều là minh họa cho sự phổ biến của các quan niệm tích hợp.

Khi một ý tưởng có thể được hình tượng hóa, giống như tích hợp, ý tưởng đó sẽ còn mãi trong tâm trí con người.

Sẽ có người chưa từng bị thuyết phục. Như một nhà quan sát nhận xét, "Dù tích hợp đã tiến triển từ con đường với rất nhiều kỳ vọng, nó vẫn còn là con đường của tương lai. Đó là con đường mà các nhà lãnh đạo trong ngành đa phương tiện phát biểu là sẽ phải đi lâu hơn, chi phí nhiều hơn và phức tạp hơn những gì đã được hình dung ban đầu".

Để đáp lại, chúng tôi xin mượn một từ của Tướng McAuliffe ở Trận chiến Bulge[4], "Điên rồ".



MÁY CHỦ PHÂN NHÁNH THÀNH PHẦN MỀM, MÁY TÍNH CỠ VỪA,
PHẦN CỨNG VÀ PHẦN MỀM CHO MÁY TÍNH CÁ NHÂN

Chương 8: Sơ đồ hình cây của các nhãn hiệu trong ngành công nghệ cao

Phải nói rằng Charle Darwin có một trí tưởng tượng hết sức phong phú để có thể hình dung được "cây đời to lớn", một quá trình phân kỳ kéo dài hàng trăm nghìn năm, thậm chí hàng triệu năm.

Chúng ta thật may mắn. Chúng ta có thể thấy ngay các nhãn hiệu phát triển đa dạng như thế nào chỉ trong một thời gian ngắn. Hãy cùng xem ngành máy tính. Năm 1946, một nhóm các kỹ sư ở trường Đại học Pennsylvania cho ra đời phát minh với tên gọi là ENIAC, đó là một chiếc máy tính kỹ thuật số điện tử hoàn chỉnh đầu tiên với các tính năng sử dụng chung nhất.

Xây dựng nhãn hiệu trong kỷ nguyên máy tính

Việc giới thiệu chiếc Univac của Remington Rand vào năm 1951 và một thời gian ngắn sau đó là chiếc máy tính lớn của IBM đã đánh dấu bước khởi đầu của kỷ nguyên máy tính - kỷ nguyên hiện đang diễn ra.

Chỉ trong vòng chưa đến 50 năm trở lại đây, thế giới đã chứng kiến sự ra đời của một loạt các sản phẩm: máy tính mi ni, máy tính cỡ vừa, máy tính cá nhân, máy tính mạng, máy tính xách tay và hàng ngàn các sản phẩm phần mềm khác như báo điện tử, thư thông báo điện tử, các trang mạng (web), Internet và vô số các công ty tư vấn về máy tính.

Sự phát triển mạnh mẽ của cây ngành máy tính và các nhánh ngành dịch vụ kèm theo đã tạo ra các nhãn hiệu lớn mạnh và đắt giá như IBM, Unisys, Hewlett - Packard, Sun Microsystem, Siebel, Oracle, SAP, Dell, Apple, Palm, Intel và Microsoft.

Chỉ riêng thân cây của ngành này (IBM) đã trị giá 167 tỷ đô la trên thị trường chứng khoán, 11 công ty khác trị giá 852 tỷ đô la và chưa kể đến hàng ngàn những nhánh công ty khác nữa.

Sẽ thật là thú vị nếu chúng ta thử dự đoán xem điều gì sẽ xảy ra nếu IBM đưa ra các nhãn hiệu khác nhau cho từng lĩnh vực kinh doanh của họ. Liệu IBM có trở thành một Procter & Gamble của ngành máy tính với doanh số bán gấp nhiều lần con số hiện nay hay không?

Những gì đang diễn ra trong ngành vi tính cũng chính là những gì diễn ra trong các ngành khác. Mỗi khi bạn nhắc tới một lĩnh vực như hàng tiêu dùng, ô tô, thực phẩm, thiết bị vệ sinh, đồ uống... bạn sẽ thấy sự đa dạng và phong phú trong mỗi ngành này. Theo thời gian, mỗi khi một ngành hàng được chia nhỏ lĩnh vực kinh doanh thì lại tạo ra vô số các cơ hội cho các nhãn hiệu mới ra đời.

Thời gian chỉ chảy theo một hướng

Chỉ một vài thế hệ trước đây, cuộc sống thực sự đơn giản hơn rất nhiều. Hầu hết mọi người đều sống nhờ nông nghiệp. Họ có rất ít quần áo, vật dụng gia đình và nếu họ có một chiếc hộp nhỏ đựng thuốc thì cũng chẳng có mấy thứ trong đó cả. Sau đó là một thời kỳ phát triển đa dạng (phân kỳ), từ đó cuộc sống trở lên phức tạp hơn rất nhiều.

Nếu giờ đây xu hướng tích hợp lại trở lại thì điều đó có nghĩa là hàng trăm năm phân kỳ sẽ đột nhiên chấm dứt và cuộc sống sẽ lại đơn giản hơn.

Nhưng thật không may vì cuộc sống không những không thể đơn giản hơn mà còn ngày càng trở lên phức tạp. Bạn có thể quan sát bất kỳ một cái cây nào và bạn sẽ thấy chắc chắn rằng ngày càng có thêm nhiều cành mới và mỗi khi một nhánh cây mới chồi ra thì lại có thêm vô số mầm nhỏ nữa.

Kiến thức sẽ là sức mạnh. Việc biết được rằng các ngành nghề sẽ phát triển đa dạng theo nhiều hướng sẽ rất hữu ích cho các nhà nghiên cứu thị trường trong việc tìm cơ hội đưa ra những nhãn hiệu mới.

Sự phát triển đa dạng của ngành máy tính cá nhân

Ban đầu chỉ có 3 nhãn hiệu lớn sản xuất loại sản phẩm này là Apple, Commodore Pet và Radio Shack TRS-80. Lúc đó, mỗi chiếc máy tính đều có đầy đủ các bộ phận đồng bộ: bàn phím, bộ xử lý trung tâm và màn hình được đựng trong một hộp.

Bây giờ bạn nghĩ những gì sẽ diễn ra tiếp theo trong tiến trình phát triển công nghệ máy tính cá nhân?

Rất nhiều người hẳn sẽ nghĩ đến những thiết bị hữu ích nối được với máy tính cá nhân. Có thể là một chiếc máy in chẳng hạn. Một chiếc máy tính cá nhân tốt đến mấy đi chăng nữa cũng chẳng để

làm gì nếu như bạn không thể in ra thành quả của mình.

Ngày nay có máy tính cá nhân nào có kèm theo một chiếc máy in đồng bộ của riêng mình không? Chẳng có chiếc máy nào như vậy cả. Ngược lại, thay vì mỗi máy có một hệ thống thiết bị đồng bộ được đóng trong một hộp như trước đây, hầu hết các máy tính ngày nay đều có bàn phím và màn hình tách rời. Và đương nhiên là máy in cũng vậy.

Bây giờ chúng ta cùng nhìn sự hội tụ từ một quan điểm khác. Nếu bạn là nhà sản xuất và bạn muốn tìm cơ hội để sản xuất một loại máy in cho dòng máy tính bạn cung cấp thì bạn sẽ chọn loại máy in nào:

• Laser: Màu hay đen trắng

• In phun: màu, đen trắng hay photo

• In bọt

• Máy có thể di chuyển được, để bàn hay có trọng lượng lớn

• Nhanh (đắt) hay chậm (giá vừa phải)?

Sự phát triển đa dạng của máy in (hay sự phân kỳ) chính là lý do khiến sự tích hợp không thể tồn tại. Lúc nào cũng có những loại máy mới chuẩn bị được đưa ra thị trường. Vậy bạn sẽ chọn loại máy in nào cho máy tính của mình?

Ngay cả khi loại máy in ảnh đã đánh dấu một hướng phát triển mới nhưng thay cho mực in người ta cũng có thể đưa ra loại máy in màu đắt hơn sử dụng công nghệ phun nhuộm màu. (Liên tục, không cần dấu).

Những gì diễn ra trong ngành máy tính cá nhân cũng chính là những gì đang diễn ra trong tất cả các ngành khác. Theo thời gian, sự phát triển phân kỳ tạo ra các lĩnh vực ngành mới và các ngành này lại là mảnh đất màu mỡ cho các doanh nghiệp khai thác và cho ra đời vô số các nhãn hiệu mới.

Sự phát triển đa dạng của ngành máy tính cá nhân đã tạo ra các cơ hội hình thành một loạt các nhãn hiệu sản xuất các linh kiện máy tính như: màn hình (ViewSonic), bàn phím và chuột (Logitech), hệ điều hành (Microsoft), vi mạch xử lý (Intel), ổ đĩa (Seagate), bộ điều giải (Hayes), bộ phận lưu trữ (Zip, Migo), máy in (Epson, Lexmark), máy in laser (Hewlett-Packard), phần mềm tài chính (Quiken), máy chiếu (InFocus), máy quét (UMAX), loa (Altec Lansing), máy in nhãn mác (Dymo) và rất nhiều nhãn hiệu khác.

Vậy có sản phẩm nào được tạo ra nhờ sự tích hợp giữa máy tính cá nhân với các sản phẩm khác không? Câu trả lời là không có nhãn hiệu nào như thế cả.

Chỉ một trong số những nhánh ngành phát triển thêm (Microsoft) trên thị trường chứng khoán cũng có trị giá gấp đôi toàn bộ công ty IBM, công ty giữ vị trí thống trị của ngành máy tính trong thời kỳ đầu. Đó là khuynh hướng phát triển đang diễn ra. Một lĩnh vực của nhánh ngành phát sinh thường lại có giá trị lớn hơn cả ngành chính, ít nhất là xét về nhãn hiệu.

Vậy cơ hội thực tế nằm ở đâu? Chúng ta phải tích hợp mọi thứ lại hay phân chia chúng ra?

Palm Computing đã tách bộ phận điện tử ra khỏi máy tính cá nhân và tạo ra nhãn hiệu Palm - loại máy tính xách tay đầu tiên. Còn công ty Rearch - in - Motion đã tạo nên nhãn hiệu BlackBerry, thiết bị thư điện tử không dây đầu tiên, do tách riêng chức năng thư điện tử.

Không phải ở trong bất kỳ lĩnh vực nào chúng ta cũng có cơ hội đưa ra các nhãn hiệu mới. Ví

dụ như trong lĩnh vực sản xuất bộ điều giải (modem) quay số, chẳng có sản phẩm nào có thể vượt qua 56K được vì chưa ai có thể tạo ra một bộ điều giải nào có tốc độ kết nối với dây đồng của mạng điện thoại nhanh hơn. Vì thế Hayes đã nâng cấp từ 14K đến 28K rồi 56K và dừng ở đó. Modem sau đó đã trở thành hàng hóa thương mại và công ty Hayes Microcomputer Products Inc. phải phá sản

Trên "cây cổ thụ", các nhãn hiệu ngành công nghệ cao đương nhiên cũng có những nhánh chết - những nhãn hiệu không thể tồn tại được.

Sự phát triển phân kỳ không có nghĩa là phá huỷ cái cũ

Có thể các bạn thấy lạ nhưng ngành sản xuất máy vi tính còn phát triển sang cả lĩnh vực máy tính bỏ túi. Hàng triệu máy tính bỏ túi được bán mỗi năm. Tuy nhiên theo qui luật của sự phát triển, máy tính giờ đây cũng trở nên nhỏ hơn và rẻ hơn nhiều. Hiện giờ một loại máy tính mới - máy tính khoa học đang ngày một thịnh hành.

Trong nhiều trường hợp, những dòng sản phẩm mới ra đời lại tồn tại song song với dòng sản phẩm cũ. Dao cạo điện ra đời không làm dòng sản phẩm dao cạo tay biến mất trên thị trường hay bàn chải đánh răng điện và bàn chải tay cũng vậy. Cuộc sống cứ liên tục diễn ra và sự phát triển đa dạng theo nhiều hướng đã khiến cho cuộc sống ngày một trở nên phức tạp.

Trong lĩnh vực máy vi tính cá nhân, một loại sản phẩm nữa đang phát triển mạnh mẽ là "bàn phím thông minh". Đó là một bộ xử lý từ rẻ, đơn giản, nhẹ, tiết kiệm điện mà một chiếc máy tính cá nhân không đạt được. Nhãn hiệu hàng đầu là AlphaSmart do hai kỹ sư của Apple tạo ra, được bán trên thị trường với giá 230 đô la cho mỗi thiết bị. Mặc dù thiết bị này không có rãnh ghi, bộ điều giải, khe cắm mở rộng và bộ nhớ của nó chỉ đủ để chứa 100 trang văn bản nhưng nó lại có thể chạy hàng trăm tiếng đồng hồ với một cặp pin AA. Nếu AlphaSmart đem lại tiện ích trong việc đánh văn bản thì MailStation lại tập trung vào lĩnh vực thư điện tử. Họ chỉ tập trung vào 3 vấn đề nhưng lại hết sức thành công: (1) tạo thư điện tử, (2) gửi thư và (3) nhận thư. Mỗi thiết bị này trị giá 100 đô la cộng thêm 10 đô la tiền phí dịch vụ Internet mỗi tháng.

Hãy lưu ý rằng suy nghĩ xé nhỏ một ngành không đồng nhất với lối suy nghĩ phát triển đa dạng hóa.

Thực tế có rất nhiều nhà máy sản xuất máy tính đã thử áp dụng chiến thuật xé nhỏ ngành hàng nhưng chẳng mấy thành công, khởi đầu là IBM PC và gần đây là 3Com's Audrey, Sony'seVilla, Intel's Dot. Satation Oracle's NIC, Gateway/AOL's TouchPad, HoneyWell's WedPad, Compad's MSN Companion và Compap's iPaq home Internet Appliance.

Phát triển một sản phẩm theo cách phát triển từng bộ phận nhỏ thường có nghĩa là làm giảm giá trị nhanh hơn là giảm chi phí sản xuất của sản phẩm đó. Một chiếc ôtô hai cửa không có nghĩa là chi phí của nó giảm đi một nửa và điều này giải thích tại sao mà họ lại bán được rất ít ô tô hai chỗ ngồi so với ô tô mui kín.

Palm đã thành công với dòng sản phẩm Zire trong chủng loại PDA. Đó là những thiết bị đơn giản, không có tất cả những tiện ích tích hợp như điện thoại, máy quay và trình duyệt Internet. Chúng đều được bán rất chạy, đơn giản chỉ vì Zire chính là những gì làm nên Palm: một thiết bị tổ chức điện tử đơn giản và nhỏ.

Sự phát triển đa dạng trong những ngành khác

Hãy lấy ví dụ về thiết bị bán dẫn. Ống chân không (đặc biệt là các thiết bị bán dẫn lớn) không hề nhỏ hơn cho đến khi nó được phát triển thành bóng bán dẫn. Hơn thế nữa, bóng bán dẫn đã trở thành một nhánh riêng của ngành sản xuất thiết bị bán dẫn.

Không có nhà sản xuất ống chân không nào (Westerrn electronic, Sylvania...) chuyển sang sản xuất thiết bị bán dẫn. Thay vào đó, những tên nổi tiếng trong lĩnh vực sản xuất bộ vi xử lý lại là

những tên tuổi hoàn toàn mới như Intel và Advanced Micro Devices (AMD).

Cùng xem chủng loại hàng máy tính xách tay. Trong khi người ta phải mất hàng triệu đô la trong việc thử kết nối máy tính xách tay với điện thoại di động và các thiết bị khác thì thực tế để thành công người ta phải làm ngược lại. Đó là kết hợp với các công ty sản xuất phần cứng riêng cho từng ngành.

Bác sĩ có thể sử dụng phần mềm dành cho máy tính xách tay do công ty Epicrates và llscripts Healthcare Solutions sản xuất để kiểm tra công việc phản ứng thuốc và tính ra liều thuốc dùng. Ngoài ra, các phần mềm đó cũng giúp ích họ viết đơn thuốc và chuyển cho các dược sĩ, định giá cho các dịch vụ khác nhau và lưu giữ bệnh án của các bệnh nhân.

Bồi bàn trong các khách sạn có thể sử dụng máy tính cá nhân có cài đặt phần mềm của Amernth để chuyển thực đơn của khách trực tiếp xuống bếp cũng như đến các vị trí bán hàng. Như vậy, họ sẽ có nhiều thời gian hơn để tiếp xúc với khách hàng và nhanh chóng đáp ứng nhu cầu của khách, theo đó khách hàng có thể dễ dàng bỏ tiền ra để thưởng cho họ.

Các nhân viên bán hàng có thể được trợ giúp bởi phần mềm của Inventiv Pocket Advantage để quản lý các đơn đặt hàng, kiểm tra lượng hàng tồn kho và hàng được giao. Và đương nhiên, mỗi nhân viên có thể tiết kiệm được một tiếng đến tiếng rưỡi đồng hồ mỗi ngày do giảm được khá nhiều công việc quản lý so với việc sử dụng các công cụ bán hàng trước đây.

Vậy những nhãn hiệu như Epocrates, Allscripts, Ameranth và Inventiv có thể gặt hái được thành công hay không? Điều này còn phụ thuộc rất lớn vào vận may. Tuy nhiên, ít nhất họ cũng có ít cơ hội vì là ngành nhỏ được phát triển từ ngành công nghệ hiện đại. Và đến đây chúng ta thấy khái niệm hội tụ rõ ràng là không phù hợp.

Các hãng phân phối bao bì chính là những người tiên phong trong việc sử dụng máy tính xách tay phục vụ cho công việc của mình. Giờ đây, các công ty như UPS, FedEx và Airbomrn đều trang bị đầy đủ máy quét và máy tính xách tay không dây để truyền dẫn lưu thông thông tin trong mạng lưới phân phối của họ. Thực tế sự đầu tư này không hề nhỏ, công ty UPS phải trả 250 triệu đô la cho hệ thống công nghệ không dây và FedEx là 150 triệu đô la.

Thị trường dành cho máy tính xách tay phục vụ cho các công việc chuyên ngành thậm chí còn lớn gấp 4 đến 5 lần thị trường dành cho các máy tính chỉ được phục vụ cho những công việc chung nhất. Điều đó có nghĩa là vô số cơ hội mở ra cho các doanh nghiệp phát triển các nhãn hiệu mới.

Sự phát triển đa dạng của GPS

Sự phát triển của bộ vi xử lý là tiền đề cho hàng ngàn các sản phẩm công nghệ cao ra đời.

Một loạt sản phẩm ra đời dựa trên hệ thống định vị toàn cầu (GPS). Được phục vụ chủ yếu trong lĩnh vực quân sự, GPS là một hệ thống hoạt động dựa trên hệ thống vệ tinh nhân tạo cho phép người sử dụng xác định được kinh độ và vĩ độ của bất kỳ một điểm nào trên trái đất trong phạm vi 15 feet (4,5 mét). GPS đã trở thành một bộ phận quan trọng trong các thiết bị quân đội, chúng được lắp đặt trên các xe quân sự (được gọi là xe tàu kéo) hay trên bộ (với tên gọi là các chốt cắm).

Đúng như dự đoán, nhiều người đã đi vào khai thác GPS và cố gắng kết nối nó với máy tính mini cầm tay (GeoDiscoverry Geode và Rand MCnally's StreetFinder GPS) và với máy tính cá nhân (TravRoute's CoPilot). Tuy nhiên, không có nhãn hiệu nào thành công cả...

Tại sao chúng ta lại không thể coi chiếc xe tàu kéo là ví dụ cho sự phát triển quy tụ đồng nhất trong một sản phẩm? Cuối cùng thì thiết bị GPS cũng được kết gắn vào các loại xe bọc thép.

Một hướng phát triển khác của thiết bị GPS là phát triển chúng thành một thiết bị độc lập. Garmin và Magellan đã tạo ra các thiết bị phục vụ cho người đi bộ đường dài, thuỷ thủ. Hertz

NeverLost là một hệ thống hàng hải hoạt động dựa trên thiết bị GPS. Một ví dụ nữa là dịch vụ General Motors' Onstar. Thiết bị GPS giúp bạn biết được mình đang ở đâu bất kể ngày hay đêm.

Rõ ràng là vẫn có sự khác biệt nhất định giữa sự phát triển quy tụ và các sản phẩm được sử dụng kết hợp để đem lại sự tiện ích cho con người. Mặc dù thiết bị định vị đó được gắn vào phương tiện vận tải nhưng nó vẫn là thiết bị riêng biệt.

Điều này cũng giống như một chiếc đài trên ô tô vậy. Bạn có thể tách chiếc đài ra khỏi ô tô mà nó vẫn thực hiện được chức năng của mình. Nếu chúng ta tách rời hai bộ phận của một thiết bị đồng bộ thì hai bộ phận đó không thể thực hiện được chức năng của mình.

Vậy các công ty làm thế nào để có thể khai thác được GPS bằng việc phát triển phân nhỏ ngành hàng? Một hướng có thể áp dụng là phân khúc thị trường.

Thay vì dành cho tất cả mọi người, nếu chỉ dành cho một số người thì sao?

Thế còn các thiết bị GPS dùng cho trẻ em thì sao? Wherify Wireless (nhãn hiệu được thành lập sau khi ông chủ của hãng để lạc đứa con của người anh trai mình ở sở thú) có một thiết bị GPS nhẹ được lắp trong chiếc đồng hồ trẻ em.

Chiếc đồng hồ của Wherify với tên gọi "Lojack cho trẻ em" được lập trình để có thể thông báo cho cha mẹ của đứa trẻ biết được chúng đang ở đâu trong một khu vực nhất định. Đồng thời, thiết bị này cũng có nút báo động cho cha mẹ các em biết và bộ phận gọi cứu hộ khẩn cấp 911. (Applied Digital Solutions và GBSTracks cũng sản xuất các sản phẩm tương tự).

Sau đó là thiết bị "Lojack cho chó". AVID Indentification Systems (và Destron Fearing) sản xuất ra các con chíp nhỏ với giá rẻ có thể cài trên cơ thể động vật. Mỗi con chíp sẽ có số hiệu riêng giúp cho các bác sĩ thú y, người chăn gia súc hay các trạm thú y... có thể nhận biết được con vật với một máy quét. Hiện nay hơn 8.000 máy quét AVID đang được sử dụng.

Trong khi Wherify đi vào sản xuất các sản phẩm cho trẻ em và động vật thì Road Safety International lại tập trung vào sản phẩm cho lứa tuổi thanh niên. Công ty này sản xuất ra một "hộp đen" có thể giám sát việc lái xe. Loại hộp có tên gọi SafeForce sẽ ghi lại những số liệu liên quan tới tốc độ lái xe. Chiếc hộp này sẽ rung chuông nếu xe đi với tốc độ quá cao hay ở chỗ có ngã rẽ. Cha mẹ có thể kiểm tra chiếc hộp này để xem con mình lái xe với tốc độ nào.

Tiếp theo là DriveCam. Một số công ty đang lắp đặt thiết bị này để khuyến khích nhân viên lái xe an toàn. Được gắn sau gương chiếu hậu, thiết bị chỉ nhỏ bằng bàn tay này sẽ ghi lại những gì mà lái xe nghe và nhìn thấy cũng như bốn hướng của trọng lực tạo ra do phanh, tăng ga, rẽ và va quyệt.

Thu hẹp thị trường

Một cách chắc chắn để phát triển nhãn hàng mới là tiếp thị công nghệ đang có và áp dụng nó trong một phân khúc thị trường hẹp hơn. Một vài ví dụ có thể kể đến như: máy dò rada (Passport), máy kiểm tra nồng độ cồn trong hơi thở (PNI), máy dò tìm cá (Smartcast), thiết bị đo xa trong chơi golf (Starcaddy), thiết bị đo tốc độ hoặc đếm cây số (Sportbrain), thiết bị dự báo thời tiết (Davis), máy dịch thuật (Phraselator), công tơ mét điện (Kill A wat) và máy kiểm tra chứng minh thư nhân dân giả (IDLog).

Thậm chí người ta còn phát minh ra loại máy dịch tiếng chó sủa (Bow-lingual) giúp chuyển tải tiếng chó sủa sang tín hiệu để con người có thể hiểu được. Khi cho chó sủa vào micro, âm thanh ghi vào sẽ được đối chiếu với những âm thanh của 80 giống đã được ghi. Tiếng chó sủa có thể được phân ra làm 6 loại: vui, buồn, thất vọng, giận dữ, kiên quyết và thèm muốn. Máy Bow-lingual sau đó sẽ lựa chọn ngẫu nhiên cụm từ phù hợp cho từng loại.

Mặc dù sản phẩm này không mấy thành công nhưng nó là minh chứng cho một quy luật chung

là các nhãn hiệu được tạo ra nhờ lối tư duy "thu hẹp".

New York, Boston và các cuộc thi marathon khác sử dụng bộ phận nhận và phát tín hiệu ChampionChip, nặng khoảng 4gr đựng trong một túi nhựa nhỏ và được đặt trong giày của các vận động viên. Chiếc máy này có thể cho kết quả chính xác cho từng vận động viên mặc dù có hàng trăm vận động viên tham gia một lúc. Chúng cho biết chính xác khoảng thời gian cần thiết mà mỗi vận động viên cần có để hoàn thành đường đua, gọi là chip time, và thời gian đo bằng thiết bị khác bên ngoài được công nhận là gun time. (Trong thời gian tới, chip time sẽ được sử dụng được tính cho kết quả cuối cùng như gun time).

Ngành y tế cũng thu hút sự chú ý của nhiều doanh nghiệp và thực tế rất nhiều sản phẩm đã được tạo ra: máy kiểm tra tiểu đường (OneTouch), máy kiểm tra gluco (Glucowatch), máy kiểm tra hoạt động của tim (Heartstart), máy kiểm tra mỡ (PSC), máy kiểm tra nhịp tim không dây (Polar)...

Với những sản phẩm này và sản phẩm công nghệ cao khác, một vấn đề đặt ra là làm sao để tạo ra được những sản phẩm nhỏ hơn, nhẹ hơn và rẻ hơn để mở rộng thị trường. Chỉ có hướng phát triển phân nhỏ ngành mới giúp các doanh nghiệp tìm ra câu trả lời. Và lối suy nghĩ theo hướng hội tụ đồng nhất sản phẩm không thể đem lại kết quả gì.

Máy Glucowatch có kích cỡ như một viên gạch, nó quá to đối với người sử dụng. Trưởng phòng nghiên cứu của công ty cho biết "Chiếc máy to là do chúng tôi phải xử lý vấn đề điện tử. Một khi giải quyết thỏa đáng vấn đề này thì chúng tôi sẽ cố gắng làm cho nó nhỏ hơn để bán trên thị trường".

Sự phát triển của ngành sinh trắc học

Sau sự kiện 11/9, an ninh đã trở thành vấn đề lớn đối với toàn cầu. Đó chính là lý do giải thích tại sao một trong những lĩnh vực thu hút được sự chú ý của nhiều người là sinh trắc học - một công nghệ giúp xác định dấu vân tay, nhận diện mắt và các đặc điểm bên ngoài khác.

Trong những năm vừa qua, các thiết bị bảo vệ cửa ra vào hết sức phát triển. Đầu tiên là chìa khóa. Nó được sử dụng cho 90% các loại cửa trên thế giới. Sau đó là thẻ với một con chíp nhỏ được lập trình từ bên ngoài. Ngày nay hầu hết các cửa ở các nhà hàng và khách sạn đều sử dụng thẻ thay cho chìa khóa.

Thiết bị gần đây nhất được tạo ra là thẻ không kết nối (ProxCard). Thẻ này sử dụng công nghệ nhận biết tần số radio. Chúng ta chỉ cần quét thẻ trước khóa và nó sẽ tự động mở. (Công nghệ tương tự cũng được sử dụng ở các nhà giam được trang bị hệ thống E-ZPass).

Thiết bị quét dấu vân tay (Indentix) là một nhánh nữa của ngành điều khiển cửa ra vào. Bạn có thể dễ dàng làm mất thẻ của mình nhưng không thể thay đổi dấu vân tay được. Một thiết bị chính xác nhất phải kể đến là máy quét cầu vồng (Iridian) - đây được coi là công nghệ sinh trắc học chính xác nhất.

Mắt có lợi thế hơn tay vì tội phạm có thể tạo ra các vân tay giả nhờ sáp ong (bạn có thể tìm hiểu thêm ở CSI) còn mắt thì khó mà có thể làm giả được.

Sự phân nhánh trong ngành sản xuất linh kiện

Lối suy nghĩ theo hướng phát triển phân kỳ kích thích những người kinh doanh phải tự tìm câu trả lời cho câu hỏi "Những bộ phận cấu thành nào của sản phẩm mới mà ta có thể tập trung vào sản xuất để thiết lập những nhãn hiệu mới?". Sự thật là bạn có thể bán được nhiều pin hơn là bán đèn nháy hay nhiều phim chụp ảnh hơn là camera và phần nhiều mềm hơn là phần cứng.

Một trong những sản phẩm công nghệ cao đang phát triển mạnh mẽ trong thời gian gần đây là

thẻ nhớ. Doanh số bán toàn cầu năm ngoái cho chủng loại hàng này là 3 tỷ đô la. Đứng đầu phải kể đến CompactFash - loại thẻ có thể sử dụng cho máy quay kỹ thuật số Nikon và Pentax, máy tính xách tay Hewlett - Packard và iPaq, điện thoại di động Nokia.

Rồi đến một lúc con chíp phân định qua tần số radio (RFID) đang được sử dụng để mở khóa cũng có thể được phát triển thành các thiết bị quản lý hàng tồn kho. Benetton đặt hàng hơn 15 triệu nhãn RFID (Philips) để quản lý hàng may mặc họ sản xuất, vận chuyển và bán. Những người đọc được số liệu ID ở hơn 5.000 cửa hàng có thể có được số liệu ngay lúc bán hàng và tự động chuyển nó đến Benetton.

Procter&Gamble cũng đang thử nghiệm con chíp RFID trên chai dầu gội Pentene và gói khăn giấy Bounty. Còn Gillette thì kiểm tra con chip ngay trên sản phẩm dao cạo Mach[(3)].

Công ty sử dụng nhiều loại con chip này nhất phải nói tới là Wal-Mart. Gần đây, công ty này đã yêu cầu hơn 100 nhà cung cấp của mình lắp các con chip vào vỏ các kiện hàng được giao trước ngày 1 tháng 1 năm 2005. Các chuyên gia trong lĩnh vực này dự đoán là họ có thể bán được 8 tỷ loại nhãn mác này mỗi năm.

Sự phân nhánh trong lĩnh vực sản xuất phần mềm

Không một minh chứng nào có thể giúp khẳng định sức mạnh của lối suy nghĩ phân ngành rõ ràng hơn ngành sản xuất phần mềm. Hàng ngàn các nhãn hiệu đã được tạo ra bằng việc thu nhỏ, đi sâu vào sản xuất các loại phần mềm chuyên ngành.

Apple Computer vốn là nhà sản xuất máy tính cá nhân hàng đầu trên thế giới giờ đây lại trở nên lép vế trên thị trường do các máy Wintel thống trị (loại máy tính sử dụng phần mềm Microsoft Windows và bộ vi xử lý Intel).

Điều gì có thể xảy ra nếu Apple đi theo lối suy nghĩ phân ngành chứ không phải hội tụ như họ đã chọn?

Năm 1984, Apple đưa ra loại Macintosh - “máy tính đầu tiên cho những người còn lại”. Còn Mac có gì đáng chú ý? Họ đã đưa ra máy tính có giao diện đồ họa. Nó có các trình đơn kéo xuống và kiểu màn hình nền mà giúp chúng ta có thể mở nhiều file một lúc trên màn hình.

Macintosh đã làm cửa sổ trước cả Microsoft. Thật không may cho Apple, IBM đã đưa ra máy tính văn phòng 16 bít đầu tiên (PC) vào năm 1981, sớm hơn Mac 2,5 năm. (Đúng là người đi đầu cũng có được nhiều cơ hội nhất.)

Đến năm 1984, máy tính cá nhân IBM và các sản phẩm bắt chước đã trở thành phổ biến trong lĩnh vực này và người sử dụng hầu như không muốn chuyển sang dùng sản phẩm khác mặc dù chúng có thể tốt hơn. Đây chính là thời cơ cho Microsoft tung ra sản phẩm bắt chước với tên gọi là Windows. *(Một lời cảnh báo cho các doanh nghiệp là: nhiều khi không nhất thiết phải có những ý tưởng mới mà chỉ cần xoay chuyển chút ít ý tưởng của người khác cũng có thể đến được với thành công.)*

Vậy điều gì có thể xảy ra với Apple theo như giả thuyết trên? Rõ ràng là thay vì đưa ra sản phẩm mới Macintosh, nếu họ chỉ tập trung vào sản xuất phần mềm - các cửa sổ - thì có thể giờ đây họ cũng ngang tầm với Microsoft. (Hiện giờ trị giá của Microsoft đang gấp 36 lần Apple.)

Sự hội tụ có thể thu hút được sự chú ý của công chúng nhưng chính sự phát triển phân ngành mới đem đến lợi nhuận cho bạn. Nếu chúng ta nhìn lại lịch sử của các công ty lớn trong giai đoạn khó khăn thì đều thấy rằng họ đã không có được những bước ngoặt, sự chuyển đổi đúng lúc. Nếu họ đưa ra được những quyết định chuyển hướng đúng lúc thì hẳn họ đã đến được đỉnh cao vinh quang. Một bước ngoặt trong tiến trình phát triển đánh dấu một sự phát triển phân ngành.

Vậy Apple đã xét đến giả thuyết trên đây chưa? Thực sự là chưa. Điều này được thể hiện trong chính tuyên ngôn của họ: “Chúng ta hoạt động trong lĩnh vực máy tính chứ không phải trong lĩnh vực phần mềm”.

Một sản phẩm phần mềm được ưa dùng là VisiCalc. Phần mềm này hữu ích đến nỗi mà các doanh nghiệp và các chuyên viên chỉ cần mua mỗi loại máy mà có thể cài phần mềm này -máy AppleII 8 bít.

Sự ra đời của IBM PC 18 bít đã tạo cơ hội để phiên bản 16 bít của VisiCalc được tung ra thị trường. Sản phẩm bảng tính đầu tiên tận dụng được cơ hội này là Lotus 1-2-3. Mỗi khi có một sản phẩm, dịch vụ hay sự phát triển công nghệ mới tạo ra các cơ hội để cho các nhãn hiệu mới, phát triển theo nhiều hướng, ra đời.

Lotus 1-2-3 đã gặt hái được rất nhiều thành công. Trong nhiều năm liền Lotus Development Coporation luôn là công ty sản xuất phần mềm lớn nhất thế giới với doanh số bán cao hơn cả Microsoft.

Điều khiến Lotus và rất nhiều hãng thành công khác phải lúng túng chính là sự ăn sâu của lối suy nghĩ tích hợp. Lý do khiến cho một nhãn hiệu của họ không mấy phổ biến là sản phẩm của họ kết hợp tất cả các yếu tố “bảng tính, quản lý thông tin và biểu đồ”.

Quảng cáo thông báo sản phẩm nhãn hiệu Lotus 1-2-3 có tất cả 310 từ nhưng chỉ có một từ bảng tính và từ này mãi đến câu thứ 11 mới thấy. Sự phân ngành thành công trong cả sự tích hợp.

Trong lĩnh vực phần mềm cũng như các sản phẩm khác, “tất cả trong một sản phẩm” có thể coi là một minh chứng cho cách làm theo lối suy nghĩ tích hợp. Tuy nhiên trong hầu hết các trường hợp thì sự bao gộp này lại đòi hỏi sản phẩm phải có những tính năng mà sản phẩm khác đã có. Một ví dụ điển hình là Microsoft đã đánh bật chương trình Lotus 1-2-3.

Sự tích hợp này lại thấy nhiều ở các tòa án chứ không phải là ở ngoài thị trường.

Vậy làm sao bạn có thể cạnh tranh với các công ty phần mềm lớn mạnh như Microsoft? Bạn đừng cố gắng cạnh tranh bằng việc bao hàm tất cả trong sản phẩm của bạn như Lotus đã làm với sản phẩm SmartSuit. Cách này chỉ áp dụng được với những công ty đầu ngành mà thôi. Tốt hơn hết là bạn nên tìm và phát triển một ngành nhỏ từ ngành chính.

Intuit Inc. cho ra đời 3 dòng sản phẩm mới và cả 3 đều rất thành công: Quiken (tài chính cá nhân), Quickbook (kế toán doanh nghiệp nhỏ) và TurboTax (chuẩn bị thuế).

Giờ đây, Intuit thu được doanh số bán hàng năm là 1,4 tỷ đô la và tỷ lệ lợi nhuận cận biên là hơn 10%. Trong khi đó, Microsoft Money chỉ có một thị phần rất nhỏ.

Sự phân nhánh trong ngành điện thoại

Trong suốt 70 năm, ngành điện thoại của Mỹ luôn là ngành độc quyền bị lũng đoạn bởi công ty AT&T. Do đó, ngành này phát triển với rất ít sự phân ngành và hầu như không có nhãn hiệu nào mới.

Độc quyền có khuynh hướng làm cho mọi thứ đi ngược lại với quy luật tự nhiên. Mọi sản phẩm ra đời dưới cùng một tên và không quá trình phân ngành nào có thể diễn ra được. (Ngành dịch vụ bưu chính của Mỹ là một ví dụ điển hình.)

Sau đó, vào năm 1968, Uỷ ban truyền thông liên bang đã tước đi vị thế độc quyền trong ngành này của AT&T (Quyết định Carterfone[(1)]) và chỉ một năm sau đó các đối thủ của công ty này bắt đầu xuất hiện, đứng đầu phải kể đến là MCI. Cuối cùng khi vụ kiện chống độc quyền kéo dài suốt 10 năm kết thúc, AT&T đã phá sản năm 1984.

Một thập kỷ mới cho sự phân ngành được mở ra và một số ví dụ tiêu biểu có thể kể ra là điện thoại không dây, điện thoại trong ô tô và điện thoại di động.

Điện thoại di động đầu tiên được đưa ra thị trường là Motorola Dyna TAC 8000x vào năm 1980. Bạn cần phải lưu ý rằng vào thời đó, bất kỳ sản phẩm nào ra đời đầu tiên trong lĩnh vực công nghệ cao đều được đặt tên rất dài và phức tạp.

Chiếc máy tính đầu tiên không được gọi với cái tên đơn thuần là máy tính mà được gọi là "máy tích phân số điện tử và máy tính". Và máy tính cá nhân đầu tiên có tên là MITS Alter 8800 Microcomputer. (Điều gì có thể đã xảy ra nếu công ty Motorola có thể đưa ra một tên gọi đơn giản hơn cho sản phẩm của mình? Một tên gọi kiểu như Nokia chẳng hạn).

Mặc dù Motorola là công ty tiên phong trong lĩnh vực điện thoại di động (có thời kỳ họ đã nắm trong tay 45% thị phần thế giới) nhưng công ty này hiện đang tụt lại phía sau. Hiện nay, Nokia - công ty chỉ tập trung vào một loại sản phẩm - lại đang có được 35% thị phần thế giới, trong khi đó Motorola chỉ có 15%.

Loại sản phẩm năng động, không ngừng phát triển như điện thoại di động cần phải phát triển vượt ra khỏi môi trường hạn hẹp của một tập đoàn để có thể phát huy hết tiềm năng của mình. Khoảng một tỷ người trên thế giới, hay cứ 6 người thì có một người, sử dụng điện thoại di động.

Ngành máy vi tính cũng vậy. IBM không phải là đối thủ ngang tầm với Dell - công ty chỉ sản xuất một loại sản phẩm. Một sản phẩm hay dịch vụ càng năng động bao nhiêu thì tiềm năng của nó càng lớn và cần được phát triển theo nhiều hướng từ ngành sản xuất cơ bản ban đầu. (Chia nhỏ ngành sản xuất là một ví dụ).

Khi chúng tôi gợi ý với công ty IBM về việc đặt tên mới cho máy tính cá nhân của họ (IBM PC), họ đã không đồng ý với ý kiến này. Kết quả thật đáng buồn là trong 20 năm liên tiếp công ty này không hề thu được chút ít lợi nhuận nào cho sản phẩm này. Cho đến mãi tận năm ngoái, công ty mới có thể thu lại được một phần lợi nhuận nhỏ.[2]

Sự phân nhánh trong lĩnh vực điện thoại di động

Điện thoại di động là một lĩnh vực đang phát triển mạnh và sẽ có sự phát triển phân ngành. Chúng ta có thể nhìn thấy các ví dụ như: điện thoại giá rẻ, giá đắt và mức giá trung bình.

Đồng hồ đeo tay cũng trải qua một quá trình phát triển tương tự như vậy. Ngày nay chúng ta có một loạt các sản phẩm từ loại giá rẻ (Timex), giá trung bình (Seiko), đồng hồ thời trang (Swatch), đồng hồ thể thao (TAG Heuer), đồng hồ giá cao (Rolex) và đồng hồ cao cấp thực sự (Patek Philippe).

Với dòng hàng được bán ở mức giá thấp, công ty Hop-on Wire đưa ra loại sản phẩm dùng một lần. Với kích cỡ bằng một bộ bài, loại điện thoại này cho phép khách hàng được đàm thoại 60 phút với mức phí chung là 40 đô la. Bạn có thể mua thêm thời gian gọi bằng cách mua thêm thẻ điện thoại có thể đàm thoại trong 20, 60 hay 90 phút. (Nếu ý tưởng sản xuất loại điện thoại sử dụng một lần là điên rồ thì ai đã có thể dự đoán được thành công vang dội của loại máy quay sử dụng một lần trước đây?)

Ở dòng hàng giá cao, Nokia đưa ra sản phẩm Vertu. Với màn hình tinh thể màu ngọc bích và có gắn đá ru bi, tuỳ theo vỏ máy là thép không mất màu, vàng hay bạch kim mà mức giá của sản phẩm này lưu động trong khoảng từ 4.900 đến 19.450 đô la. Gwyneth Paltrow và Madonna đều có một sản phẩm này và J.Lo có 2 chiếc. (Hàng trăm người có thể bỏ một số tiền lớn như vậy để mua một chiếc đồng hồ xem thời gian thì tại sao họ lại không bỏ ra một số tiền như vậy để mua đi một chiếc điện thoại để liên lạc?)

Trong loạt điện thoại thời trang, Siemens đưa ra sản phẩm Xelibri trong bộ sưu tập mùa xuân

và mùa thu - với 4 mẫu hàng cho mỗi bộ.

Có những loại sản phẩm chỉ có những tính năng chung nhất như Magnavoa 91. Loại máy này chỉ có thể gọi được 9113 và nó thực sự hữu dụng cho bạn nếu bạn chỉ muốn dùng điện thoại di động trong những trường hợp khẩn cấp. Thêm vào đó, bạn sẽ không phải trả phí hàng tháng, lệ phí hòa mạng hay các phí kèm theo khác.

Một dòng sản phẩm nữa là sóng vô tuyến hai chiều với các nhãn hiệu Audiovox và Cobra. Công ty Nextel cũng đang thành công trong việc phát triển radio sóng vô tuyến hai chiều (walkie-talkie) trên mạng không dây.

Cho đến giờ, chúng ta cũng chưa thể biết được các ngành trong lĩnh vực sản xuất điện thoại sẽ phát triển theo hướng nào vì ngành này mới bắt đầu phát triển. Tuy nhiên, các nhà sản xuất hàng đầu trong lĩnh vực này có xu hướng thiên về sự phát triển tích hợp hơn là phân ngành.

Rất nhiều các công ty đang đầu tư cho việc nghiên cứu và phát triển để có thể kết nối điện thoại di động với máy quay, máy tính cầm tay và nhiều thiết bị khác. Và họ có thể lựa chọn những nhánh họ muốn thống trị.

Không thể trách các công ty vì đã bỏ qua các cơ hội phân ngành. Rất khó có thể theo dõi sự phân ngành hoạt động. Có rất ít người đã từng nhìn thấy một nhánh mới nảy ra từ một cành cây. Một ngày nào đó bạn nhìn thấy cây đó trong sân và tự nhủ rằng tất cả những nhánh cây này ở đâu ra vậy?

Sự phân nhánh trong máy thu hình

Một ngành công nghiệp khác thể hiện sự phù phiếm của việc cố gắng thống trị tất cả các nhánh mới xuất hiện là ti vi. Dĩ nhiên máy thu hình không hội tụ với phương tiện truyền thông khác. Nó phân nhánh. Và hiện nay chúng ta có máy thu hình truyền hình, máy thu hình cáp, máy thu hình vệ tinh và máy thu hình trả tiền cho mỗi cảnh. Ngoài ra còn có máy thu hình ở sân bay, máy thu hình ở thang máy, máy thu hình trên taxi và ngày càng nhiều nhánh máy thu hình khác cũng xuất hiện.

Sự phân nhánh lớn nhất xuất hiện khi truyền hình cáp tách khỏi truyền hình thông thường. Không nhãn hiệu lớn nào trong ngành truyền hình thường (ABC, CBS, NBC) trở thành các nhãn hiệu truyền hình cáp mới. (Không nhãn hiệu truyền hình truyền thống nào trở thành những nhãn hiệu lớn trên Internet).

Hầu hết những nhãn hiệu truyền hình cáp thành công đều có những chỉ dấu định dạng mới: CNN, ESPN, HBO, MTV, VH1, BET, Nickelodeon, Home Shopping, QVC, Weather Channel, Discovery, E!, v.v...

QVC - một trong những nhãn hiệu cáp này - đã thu hút sự chú ý và gần đây đã được bán với giá 7,9 tỷ đô la, khiến cho toàn bộ kênh truyền hình đó có giá đến 13,6 tỷ đô la.

Khi có quá trình xây dựng nhãn hiệu, lợi thế thuộc về nhãn hiệu nào tạo ra một dấu ấn riêng biệt. Nickelodeon[4] chẳng hạn đã thành công hơn kênh Disney.

(Hãy thử tưởng tượng bạn cố gắng nói với Michael Eisner[5] rằng Disney nên sử dụng một cái tên khác trên kênh truyền hình cáp mới của họ xem, bạn có thể sẽ thấy tại sao hầu hết các kênh truyền hình cáp thành công đều không phải do các công ty lớn và những nhãn hiệu lớn tạo ra.)

Trước đó, khi một ngành công nghiệp còn non trẻ, các nhà lãnh đạo nghĩ rằng nhánh mới xuất hiện cần sự hỗ trợ của nhãn hiệu chủ chốt. Có lẽ như vậy. Nhưng khi nhãn hiệu mới trở nên lớn hơn và mạnh hơn, nó sẽ tự tách mình khỏi nhãn hiệu chủ chốt và một cái tên nhãn hiệu mở rộng sẽ trở thành một bất lợi.

Quá trình phân nhánh tuân theo một khuôn mẫu. Trước đây, những công ty lớn cười nhạo khả năng có sự đe dọa cạnh tranh đối với những nhãn hiệu mạnh của họ. Không phải ABC, CBS hay NBC đóng vai trò tiên phong trong truyền hình cáp. Đó là John và Margaret Walson, chủ sở hữu một cửa hàng ở thành phố. Mahanoy, bang Pennsylvania, Mỹ. Không phải Time Warner, Comcast hay Cablevision đi đầu trong ngành truyền hình vệ tinh. Đó là Hughes Electronics đã giới thiệu Direct TV, hệ thống truyền hình vệ tinh phát trực tiếp đầu tiên.

Trước đây khi các công ty lớn nhận thức được thành công của những kẻ "ngoại đạo", họ cũng cố gắng sử dụng các nhãn hiệu hiện có của họ. Vì vậy NBC cũng đưa ra một kênh truyền hình cáp CNBC, nhãn hiệu này cũng chỉ là một thành công khá khiêm tốn.

Kể cả một phương tiện truyền thông cũ như radio gần đây cũng có biểu hiện phân tách. Hai nhóm ngành mới nhất là radio số (cần phải có loại radio mới) và radio số vệ tinh (đòi hỏi cả loại radio mới và mức phí thuê bao tháng).

Sự phân nhánh trong ngành dịch vụ Internet

Trước đây, bạn chỉ có một lựa chọn khi kết nối internet, đó là sử dụng một modem quay số và dịch vụ của một nhà cung cấp dịch vụ Internet như American Online, CompuServe hay Prodigy.

Nhưng các modem quay số chỉ có thể đạt tốc độ 56.000 bít/giây. Thế hệ tiếp theo là băng tần rộng và bạn có thể lựa chọn sử dụng hoặc đường truyền thuê bao số (DSL) hoặc modem cáp. Cả hai lựa chọn này đều có thể tăng tốc độ lên khoảng từ 128.000 đến 800.000 bít/giây.

Ngày nay bạn có thêm một lựa chọn nữa gọi là kết nối cố định không dây. Hệ thống này sử dụng ăng ten và các tín hiệu radio để kết nối mạng. Tốc độ của hệ thống này cũng tương đương với đường truyền DSL nhưng phí hàng tháng thấp hơn.

Nhãn hiệu sản xuất thiết bị quay số nổi tiếng nhất là American Online, nhưng liệu hãng này có thể trở thành nhãn hiệu băng tần rộng nổi tiếng nhất như họ mong muốn hay không?

Điều này rất khó xảy ra vì khi ngành dịch vụ Internet phát triển và phân nhánh, các hãng mới cũng có cơ hội nhảy vào lĩnh vực này.

Các đường dây cáp quang có thể truyền thông tin với tốc độ nhanh gấp một trăm lần tốc độ của đường truyền DSL hay modem cáp. Năm ngoái, các công ty điện thoại lớn như Verizon, SBC Communications và Bell - South tuyên bố rằng họ đã đạt được thỏa thuận về các tiêu chuẩn cho một thiết bị kết nối cáp quang tới các dinh cơ (FTTP: fiber to the premises) và đã gửi thư mời thầu tới cho các hãng sản xuất thiết bị viễn thông.

Cứ như vậy, các thế hệ công nghệ mới và các hãng mới luôn có cơ hội phát triển.

Mọi thứ đều thay đổi không ngừng

Những nhà quản lý khôn ngoan luôn nhanh nhẹn tấn công vào các công nghệ mới nhưng không phải dưới nhãn hiệu cũ. Công nghệ mới đòi hỏi sự xuất hiện của các nhãn hiệu mới.

Một công nghệ gây nhiều sự chú ý là công nghệ Wi-Fi, công nghệ cho phép kết nối Internet không dây tại các cửa hàng bán lẻ, các nhà máy, bệnh viện... Starbucks đã hợp tác với T-Mobile để cung cấp dịch vụ kết nối không dây này cho khoảng 21.000 cửa hàng cà phê của mình. Boeing cũng đang tiến hành trang bị công nghệ Wi-Fi cho hơn 100 máy bay của hãng.

Trong tương lai, liệu sẽ có ai đó xây dựng được nhãn hiệu Wi-Fi mạnh hay không? Tất nhiên là có, vấn đề chỉ là khi nào mà thôi.

Chưa hết, hãng Airgo Networks vừa giới thiệu một công nghệ mới có khả năng tăng gấp đôi tốc

độ vốn đã rất cao của công nghệ Wi-Fi. Với tên gọi MIMO (multiple-in, multiple-out), công nghệ này sử dụng máy vi tính để gửi các tín hiệu từ các ăng ten được đặt gần đó. Sau MIMO là công nghệ WiMax của Intel.

Vậy hãng nào sẽ giành thắng lợi trong việc phát triển các công nghệ này? Có thể tất cả. Không phải sự ra đời của một hãng mới luôn kéo theo sự biến mất của một hãng xuất hiện trước đó, cũng giống như vẫn có rất nhiều cách tiếp cận cho cùng một vấn đề.

Ngay cả lĩnh vực thư điện tử cũng có sự phân nhánh. Giờ đây, ta có thể sử dụng cả thư điện tử thông thường và thư điện tử có chức năng tin nhắn (Instant Messenger). Loại thư điện tử có chức năng tin nhắn hiện đang ngày càng trở nên phổ biến với khoảng 70 triệu người sử dụng mỗi ngày (Gmail của Google là một loại dịch vụ thư điện tử như vậy).

Sự phân nhánh trong lĩnh vực giao thông vận tải

Anh em nhà Wright là người chế tạo ra chiếc xe đạp đầu tiên nhưng họ chưa nghĩ ra ý tưởng thêm cánh vào một chiếc Schwinn và làm cho nó bay lên từ một đụn cát ở Kitty Hawk. Và đương nhiên, chiếc máy bay ngày nay thì không phải là một chiếc xe đạp có thể bay được.

Có một câu chuyện về công ty General Motors đã được kể đi kể lại rất nhiều lần. Công ty này đã trở thành hãng sản xuất ô tô hàng đầu thế giới nhờ việc phân thị trường ra thành 5 phân khúc tương ứng với các nhãn xe: Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick và Cadillac. Một chiếc ô tô vừa nhiều công dụng vừa hợp túi tiền là một chiếc ô tô của công ty này.

Tư duy về sự phân nhánh đã biến General Motors thành nhà sản xuất ô tô vượt trội.

Nhưng cũng chính tư duy này đã đưa công ty đến rắc rối. Việc tung ra thị trường những chiếc Cadillac giá thấp và những chiếc Chevrolet giá cao mới chỉ là hai trong số rất nhiều sai lầm của công ty dẫn đến không còn sự phân biệt rõ ràng giữa 5 nhãn xe trên.

Nếu General Motors áp dụng lý thuyết về sự phân nhánh thì họ phải nhấn mạnh sự khác biệt giữa các nhãn xe. Nghĩa là đáng ra chiếc Cadillac phải đắt hơn trước và chiếc Chevrolets phải rẻ hơn trước.

Nếu General Motors hiểu được điều này thì bây giờ chúng ta có thể mua được chiếc Chevrolet sản xuất tại Trung Quốc với giá thấp và chiếc Cadillac đắt tiền nhưng có chất lượng sánh ngang với xe Mercedes. (Sẽ là sai lầm nếu nghĩ rằng một sản phẩm sản xuất trong nước không thể có uy tín như sản phẩm nhập ngoại. Chất lượng sản phẩm trong nước hoàn toàn có thể so sánh với sản phẩm nhập, nhưng đương nhiên giá sẽ cao hơn.)

Nếu General Motors sản xuất những chiếc Chevrolet với giá thấp hơn và những chiếc Cadillac giá cao hơn thì công ty sẽ giành phần thị trường lớn hơn cho ba nhãn hiệu Pontiac, Oldsmobile, Buick. Như vậy công ty cũng sẽ không mắc sai lầm nghiêm trọng khi cho ra đời dòng xe Saturn.

Chọn lọc tự nhiên làm các loài ngày càng khác xa nhau

Đó là quy luật của tự nhiên. Theo thời gian, sự cạnh tranh sinh tồn giữa các loài khiến chúng ngày càng khác xa nhau. Loài hổ và sư tử có thể có cùng tổ tiên nhưng theo thời gian chúng ngày càng khác nhau.

Như Darwin nói: “Chọn lọc tự nhiên dẫn tới đa dạng hóa các đặc tính, và đối với các sinh vật hữu cơ dẫn thì tới sự đa dạng trong cấu trúc, thói quen và cấu tạo, và càng đa dạng thì càng có nhiều cá thể có thể sống cùng nhau trên một diện tích. Vì vậy, trong quá trình biến đổi của các loài và trong cuộc đấu tranh không ngừng của chúng để tăng số lượng cá thể, loài nào biến đổi càng đa dạng thì càng có cơ hội sống sót trong cuộc đấu tranh sinh tồn của tự nhiên”.

Nhưng quy luật này không được áp dụng với loài người. Con người luôn cố gắng để hướng tới cái chung. Chúng ta không bao giờ chấp nhận những gì ngược đời và lạ lùng. “Nó có vấn đề à?” là câu bình phẩm mà một người khác người sẽ nhận được.

Sự thật là, quy tụ là cách suy nghĩ thông thường còn phân nhánh thì không phải thế. Chính vì vậy mà những cuốn sách như thế này mới hữu dụng. Cơ hội không nằm trong số đông mà luôn xuất hiện ở số ít, ở nơi đặc biệt.

Có thể nói không có sáng kiến nào trong lĩnh vực marketing ô tô có thể sánh được với khái niệm của Alfred Sloan về công ty General Motors. Tuy nhiên, một số sáng kiến đáng chú ý đã minh chứng cho tác dụng của tư duy phân nhánh:

• Volswagen đã trở thành một nhãn hiệu mạnh nhờ đi đầu trong loại xe ô tô cỡ nhỏ

• Jeep đã trở thành một hãng nhãn hiệu mạnh nhờ đi đầu trong loại xe thể thao

• Hummer đã trở thành một nhãn hiệu mạnh nhờ đi đầu trong loại xe ô tô chiến đấu

• Chrysler đã trở thành một nhãn hiệu mạnh nhờ đi đầu trong loại xe ô tô cỡ nhỏ

• Cadillac đã trở thành một nhãn hiệu mạnh nhờ đi đầu trong dòng xe giá cao của Mỹ

• Corvette đã trở thành một nhãn hiệu mạnh nhờ đi đầu trong dòng xe thể thao của Mỹ

• Porsche đã trở thành một nhãn hiệu mạnh nhờ đi đầu trong dòng xe thể thao giá cao

• BMW đã trở thành một nhãn hiệu mạnh nhờ đi đầu trong loại động cơ có người lái

• Volvo đã trở thành một nhãn hiệu mạnh nhờ đi đầu trong loại xe an toàn

• Mercedes-Benz đã trở thành một nhãn hiệu mạnh nhờ đi đầu trong loại xe nhập khẩu giá cao

• Rolls-Royce đã trở thành một nhãn hiệu mạnh nhờ đi đầu trong loại xe nhập khẩu giá siêu cao.

Và cũng giống như ngành sản xuất máy vi tính đã tạo cơ hội cho các hãng sản xuất linh kiện vi tính như Intel và Microsoft, ngành ô tô cũng tạo cơ hội cho các hãng sản xuất linh kiện ô tô như Goodyear và Diehard. Một nhãn hiệu sản xuất linh kiện ô tô đang nổi là OnStar, thuộc bộ phận dịch vụ an ninh và bốc xếp của General Motors.

Sự phân nhánh trong ngành sản xuất xe đạp

Ngành sản xuất xe đạp cũng tương tự như ngành sản xuất ô tô. Đầu tiên Schwinn là một hãng lớn nhưng ngày nay chúng ta có nhiều hãng như Trek nổi tiếng với xe đạp leo núi, GT với xe BMX và Huffy với xe dành cho trẻ em. Đó là chưa kể đến các hãng sản xuất phụ tùng xe như Bell với mũ bảo hiểm, RockShox với hệ thống giảm xóc hay Sidi với sản phẩm giày đạp xe.

Schwinn sản xuất ra chiếc xe đạp xoay tròn đầu tiên và sau đó đưa ra loại xe không di chuyển xuất hiện ở khắp các câu lạc bộ y tế trên cả nước. Nhưng họ đã sai lầm khi dán nhãn Schwinn lên xe. Nếu công ty đưa ra một cái tên mới thì rất có thể họ không bị phá sản. Trong khi những chiếc xe đạp xoay tiêu thụ rất tốt thì những chiếc xe có nhãn Schiwinn phá hỏng tất cả.

Vậy một nhà quản lý ở vị trí của Schwinn nên làm gì để tránh sai lầm như trên? Châm ngôn có câu “hãy thay đổi cùng với thị trường”. Nhưng làm thế nào khi thị trường cùng một lúc thay đổi theo nhiều hướng khác nhau?

Hãy làm như General Motors đã làm. Hãy tung ra thị trường nhãn hiệu hạng hai và hạng ba của bạn để chiếm lấy phần thị trường đang thay đổi. Đừng duy trì chỉ một nhãn hiệu.

Thời gian đầu, một nhãn hiệu hạng hai có thể sẽ thành công. Các công ty bứt lên được luôn là các công ty nhỏ và thiếu vốn nhưng do những doanh nhân có tầm nhìn lãnh đạo. Những nhà lãnh đạo loại này thường là những người có tài xoay sở, có khả năng tổ chức và các điều kiện để trụ vững trên thị trường. Tuy nhiên họ lại thiếu tầm nhìn để có thể tung ra các nhãn hiệu hạng hai.

Hãng hàng không Delta Airlines phải mất 32 năm để có thể cạnh tranh được với sự xuất hiện của Southwest Airlines năm 1971 - mô hình công ty hàng không. Song kiểu hiện đại của Delta Airlines đã xuất hiện quá muộn. Southwest đã nhanh chân hơn, chưa kể đến sự vượt trội cả về nguồn lực tài chính lẫn sự năng động.

Thêm vào đó, sự xuất hiện của các hãng mới như JetBlue và AirTran càng gây khó khăn cho Song (và cả United's Ted).

Vì vậy nếu bạn muốn tung ra một nhãn hiệu hạng hai, bạn phải thật nhanh, trước khi cạnh tranh trở nên quyết liệt.

Sự phân nhánh trong lĩnh vực marketing

Chủ đề gây được chú ý nhiều nhất hiện nay trong lĩnh vực marketing là khái niệm "marketing tích hợp". Nhiều chuyên gia đang kêu gọi việc kết hợp cùng lúc các hoạt động quảng cáo, quan hệ công chúng, gửi thư trực tiếp, xúc tiến bán hàng và các hoạt động khác của marketing. Thậm chí đã có một số công ty kinh doanh dịch vụ marketing tích hợp giới thiệu dịch vụ của mình tới các công ty ở châu Mỹ với khẩu hiệu "Làn sóng của tương lai".

Vậy liệu làn sóng này có bao gồm các chức năng tổng hợp, sự kết hợp chặt chẽ của các chức năng riêng rẽ? Đương nhiên là có.

Vậy liệu có thể xảy ra việc các công ty hoạt động trong lĩnh vực quảng cáo, quan hệ công chúng, gửi thư trực tiếp, hay xúc tiến bán hàng đều biến mất và thay vào đó là các hãng "marketing tích hợp"? Đương nhiên là không.

Sự phân nhánh sẽ vẫn tiếp tục và sẽ chia nhỏ các chức năng, tạo nên các hãng chuyên môn hơn, thậm chí tạo ra các hãng mới như các công ty Internet chẳng hạn. Lấy ví dụ ngành quảng cáo. Ngành này đã phân nhánh nhiều hơn là hội tụ, thể hiện qua việc rất nhiều các công ty quảng cáo cũ lập ra các chi nhánh.

Hãy xem xét trường hợp của quân đội để thấy những thay đổi trong lĩnh vực marketing.

Ba đơn vị truyền thống trong quân đội là bộ binh, kỵ binh và pháo binh. Theo thời gian, kỵ binh được chia thành các đơn vị phụ trách phương tiện chiến tranh và thêm vào đó là sự xuất hiện thêm đơn vị không quân.

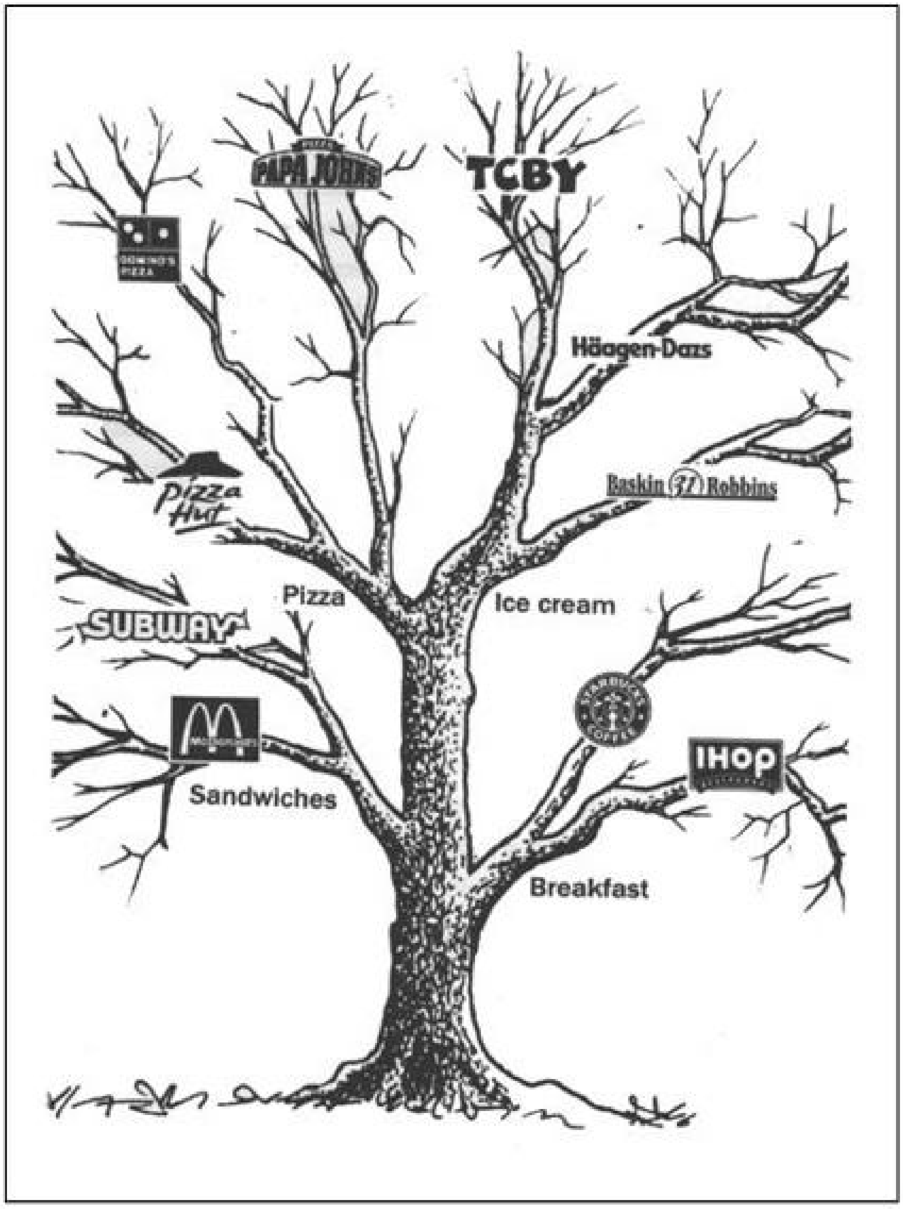
Chủ đề được chú ý nhất hiện nay trong quân đội là "hoạt động tổng hợp", nghĩa là sự phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị. Ngày nay, các đơn vị không quân, quân bị, pháo binh và bộ binh phối hợp chặt chẽ với nhau nhưng liệu Bộ Quốc phòng có ý định hợp nhất bốn đơn vị đó thành một?

Điều này không thể xảy ra. Sự phân nhánh sẽ vẫn tiếp tục khiến các đơn vị ngày càng khác biệt với nhau, buộc quân đội phải đầu tư tiền bạc để thực hiện các hoạt động đòi hỏi sự phối hợp giữa các đơn vị.

Những người làm công tác marketing phải hiểu rõ những điều này. Càng ngày những lĩnh vực mới càng nảy sinh và tăng tầm quan trọng cho tới khi chúng đi quá xa lĩnh vực kinh doanh ban đầu của doanh nghiệp. Điều này xảy ra cả ở ngoài và trong phạm vi doanh nghiệp.

Vậy mà người ta lại nhắc nhiều đến sự hội nhập và kết hợp. Tờ báo Advertising Age gần đây cho biết “Mặc dù hội nhập vẫn được coi là “Chiếc Chén thánh” của marketing hiện đại nhưng ít người hiểu được ý nghĩa sâu xa của nó”. Trong 10 năm qua, theo giới xuất bản thì từ “marketing tích hợp” được nhắc đi nhắc lại 960 lần.

Tuy nhiên, tất cả mới chỉ dừng lại ở lời nói. Hơn nữa, khi “Chiếc chén Thánh” được đưa vào một cuộc thảo luận thì chúng ta có thể chắc chắn rằng những điều người ta nói sẽ không bao giờ xảy ra.



CỬA HIỆU CÀ PHÊ CỦA NĂM 1950 PHÂN NHÁNH THÀNH BÁNH SANDWICH, MÓN ĂN SÁNG, PIZZA, KEM VÀ NHIỀU LOẠI KHÁC

Chương 9: Sơ đồ hình cây của những nhãn hiệu trong ngành công nghệ thấp

Ngành sản xuất hàng tiêu dùng cũng thể hiện sự phân nhánh nhiều như ngành công nghệ cao, thậm chí có thể nhiều hơn.

Quay ngược thời gian 50 năm trước, mỗi thị trấn của Mỹ đều có một quán cà phê. Và chúng ta có thể có những đồ ăn gì trong những quán cà phê đó? Rất nhiều: trứng, thịt hun khói, bánh kếp, hamburger, xúc xích, thịt gà, xúp, sandwich, kem, bánh rán, bánh ngọt, nước ngọt và đương nhiên cà phê. Hầu hết các quán cà phê của những năm 1950 và 1960 đều là những quán gia đình, thu được rất ít lãi trừ chút tiền công mà các chủ quán trích ra.

Nếu bạn là chủ một quán cà phê ở Trung Mỹ vào khoảng giữa thế kỷ XX, bạn sẽ làm gì để cải thiện công việc kinh doanh của mình? Những người tin vào lý thuyết về sự phân nhánh sẽ tập trung

vào hai vấn đề: thực đơn và địa điểm của quán.

Về thực đơn, những người tin vào lý thuyết về sự phân nhánh có thể sẽ nghĩ rằng "có lẽ chúng ta sẽ tăng được doanh số nếu tăng chủng loại hàng". Liệu có nên mua một chiếc máy bán bánh pizza đang được quảng cáo trên các tạp chí thương mại không? Hay là nên mua một chiếc máy bán kem mà Tom Carvel đang rao bán?

Cũng có lý khi lập luận rằng nếu chúng ta muốn bán được nhiều hàng thì phải tăng chủng loại hàng lên. Tuy nhiên, những thứ có lý trong đời thường thì lại không mang lại hiệu quả trong marketing.

Ngày nay, các quán cà phê của McDonald's đã cố gắng cho thêm vào thực đơn các món như thịt gà, pizza, kem và hàng loạt các món khác. Nhưng kết quả là các cửa hàng này đang hoạt động ngày càng kém đi chứ không hề tốt lên.

Còn về mặt địa điểm, những người này có thể sẽ nghĩ "có lẽ chúng ta sẽ tăng được doanh số nếu đặt cửa hàng tại những nơi có nhiều người qua lại như khu mua sắm, ga tàu hỏa, trạm xe buýt, các cửa hàng bán lẻ và tiền sảnh khách sạn.

Hiện nay, các quán cà phê cũng đang sử dụng chiến lược này. Chúng ta có thể thấy các quán ăn của McDonald và Burger King mọc lên khắp nơi.

Sự phân nhánh trong kinh doanh các quán cà phê

Trở lại những năm 1950 và xem xét một quán cà phê theo quan điểm của một người tin vào thuyết về sự phân nhánh. "Chủng loại hàng nào là chủng loại hàng phổ biến nhất tại một quán cà phê? Thật lạ lại là bánh hamburger. Vậy hãy mở những quán cà phê mà bán chủ yếu bánh hamburger".

Đó chính xác là điều mà Dick và Mac McDonald đã làm vào năm 1948 tại San Bernardino: Một quán cà phê bán chủ yếu bánh hamburger. (Thực ra có chín loại sản phẩm trong thực đơn: hamburger, thịt băm lẫn pho-mát, khoai tây rán, cà phê và năm loại đồ uống khác). Nếu bạn không thích ăn hamburger, đương nhiên bạn sẽ không vào quán của McDonald.

13 năm sau, anh em nhà McDonald bán lại cửa hàng cho công ty Ray Kroc và đồng nghiệp với giá 2,7 triệu đô la (một cái giá không tồi đối với chủ của một quán cà phê.) Họ đã đánh mất một cơ hội lớn. Mặc dù vậy, công ty của McDonald vẫn tiếp tục là công ty sản xuất đồ ăn nhanh lớn nhất thế giới.

Vậy những người áp dụng thành công thuyết phân nhánh nên được gọi là gì? Chúng ta gọi họ là những người hội tụ, vì ngay khi họ thành công với một chiến lược phân nhánh thì ngay lập tức họ lại trở về tình trạng ban đầu.

Hẳn phải có điều gì đó về sự hội tụ, mặc dù không đem lại hiệu quả, nhưng những điều này lại được các nhà lãnh đạo ủng hộ. (như sự hỗ trợ, hợp tác, bán hàng tương hỗ, lý thuyết khai thác tài sản nhãn hiệu, lý thuyết một với một bằng ba...)

McDonald đã nỗ lực mở rộng thực đơn của mình trong suốt 43 năm và hiện tại McDonald trông lại giống như quán cà phê ngày trước.

Hãy so sánh cửa hàng của McDonald với cửa hàng In-N-Out Burger, một chuỗi các cửa hàng luôn trung thành với thực đơn gồm bánh burger và khoai tây rán. Một quán của McDonald tại Mỹ đạt doanh số 1,5 triệu đô la Mỹ trong khi con số này đối với In-N-Out Burger là 1,9 triệu đô la.

(Quán ăn đầu tiên mà anh em nhà McDonald lập nên tại San Bernardino đã đạt mức doanh số 400.000 đô la trong những năm 1950, tương đương với 2,9 triệu đô la hiện nay.)

Đáng lẽ McDonald nên làm gì? Sử dụng tài sản bất động sản, khả năng tài chính và điều hành để tung ra nhãn hiệu hạng hai, thậm chí hạng ba hay hạng bốn.

Một cửa hàng cà phê mà tạo ra cơ hội kinh doanh bánh hamburger thì cũng tạo ra cơ hội tạo ra các nhãn hiệu kinh doanh các chủng loại hàng khác:

• Thịt gà: Kentucky Fried Chicken

• Thịt bò nướng: Arby’s

• Xúc xích: Wienerschnitzel

• Cà phê: Starburks

• Bánh rán: Dunkin’ Donuts

• Bánh cuộn quế: Cinnabon

• Bánh quy: Mrs. Fields

• Kem: Baskin-Robbins

• Sữa chua lạnh: TCBY

• Bánh kếp: Cửa hàng bánh kếp Quốc tế

• Bánh quế: Waffle House

• Bánh pizza: Trung tâm bánh Pizza

• Bánh sandwich: Panera

• Bánh sandwich Submarine (tàu ngầm): Subway

Sự phân nhánh trong ngành kinh doanh nhà hàng

Cách đây 50 năm, mỗi thị trấn của Mỹ đều có một nhà hàng cao cấp.

Những nhà hàng này thường phục vụ những món ăn gì? Không ai nghĩ tới việc phân loại các món ăn ở đây vì lúc đó chẳng có loại nhà hàng cao cấp nào khác để so sánh. “Món ăn tối tuyệt hảo” thường là những chữ trên biển hiệu của nhà hàng.

Đương nhiên cũng có các loại nhà hàng khác, nhưng những nhà hàng này hầu hết được mở ra để phục vụ các công chúng thiểu số. (Ví dụ cửa hàng pizzeria đầu tiên ở New York năm 1905 chuyên phục vụ những người nhập cư Italia).

Sau đó, các nhà hàng cao cấp bắt đầu phân nhánh. Ngày nay, có rất nhiều loại cửa hàng. Ví dụ, trong các trang vàng của Atlanta liệt kê đến 30 loại nhà hàng:

• Nhà hàng Barbecue (thịt nướng)

• Nhà hàng Cajun

• Nhà hàng Creole

- Nhà hàng Caribê
- Nhà hàng phục vụ các món gà
- Nhà hàng Trung Quốc
- Nhà hàng Continental
- Nhà hàng Cuba
- Nhà hàng Pháp
- Nhà hàng Đức
- Nhà hàng Hy Lạp
- Nhà hàng Ấn Độ
- Nhà hàng Irland
- Nhà hàng Italia
- Nhà hàng Jamaica
- Nhà hàng Nhật Bản
- Nhà hàng Hàn Quốc
- Nhà hàng Do Thái
- Nhà hàng Liban
- Nhà hàng Trung quốc
- Nhà hàng Mexico
- Nhà hàng Trung Đông
- Nhà hàng Ba Tư
- Nhà hàng Peru
- Nhà hàng Pizza
- Nhà hàng Hải sản
- Nhà hàng Miền Nam (Mỹ)
- Nhà hàng phục vụ các món bò
- Nhà hàng Thụy Sĩ
- Nhà hàng Thái Lan

• Nhà hàng phục vụ các món ăn chay

• Nhà hàng Việt Nam

• Nhà hàng Mỹ.

Mặc dù các nhà hàng này đã không tự gọi mình là "nhà hàng của Mỹ" nhưng phần lớn lại phục vụ thức ăn là các món của Mỹ bây giờ. Tuy nhiên điều này đã thay đổi.

Ở Atlanta, chỉ 15 trong số 250 (khoảng 6%) các nhà hàng trả tiền để được ghi vào trang vàng muốn mình được biết đến vì phục vụ những món ăn của Mỹ. (Những món ăn của Mexico chiếm phần lớn nhất, (35% các nhà hàng), đứng thứ hai là món ăn Trung Quốc và thứ ba là món ăn Nhật Bản.

Một loại thức ăn mới xuất hiện sẽ tạo ra cơ hội xây dựng một nhãn hiệu, có thể là một nhãn hiệu của địa phương, của vùng, hoặc của quốc gia hay của toàn cầu. Một trong những nhãn hiệu nhà hàng quốc gia bao gồm:

• Applebee's (rượu và các món nướng)

• Arby's (thịt bò quay)

• Benihana of Tokyo (Món ăn Nhật Bản)

• Olive Garden (Món ăn Ý)

• On the Border (Món ăn Mexico)

• Outback (Thịt bò)

• PF Chang's (Món ăn Trung Quốc)

• Pizza Hut (Pizza)

• Ruth's Chris (Thịt bò)

• Taco Bell (Món ăn Mexico)

• Tony Roma's (Các món sườn).

Không phải tất cả những nhà hàng này là những nhà hàng hạng sang. Xây dựng nhãn hiệu trong ngành thực phẩm, cũng như trong rất nhiều các ngành khác, đều theo thứ tự từ dưới lên. Nhãn hiệu nhà hàng đầu tiên không phải là một hiệu hạng sang. Đó lại là nhãn hiệu McDonald, nhãn hiệu ở phía cuối của hệ thống các nhà hàng.

Vậy liệu các nhà chuyên phục vụ khách có thu nhập cao có đi theo con đường của McDonald hay Burger King và những nhãn hiệu bình dân khác để phát triển trên tầm quốc tế hay không? Việc này rất có thể xảy ra, nhưng sẽ mất nhiều thời gian vì sự thay đổi trong các nhãn hiệu thường diễn ra rất chậm.

Bice, một hệ thống nhà hàng hạng sang của Italia đã cho ra đời 28 nhà hàng tại 14 nước trên khắp thế giới. Các nhãn hiệu khác sớm muộn rồi cũng đi theo con đường đó.

Sự phân nhánh trong sản xuất bánh pizza

Sự phân nhánh vẫn tiếp tục diễn ra. Hãy lấy ví dụ về ngành sản xuất bánh pizza. Pizza Hut là hệ thống các cửa hàng pizza đầu tiên ở phạm vi quốc gia và đã đạt được những thành công đáng kể. Sau đó, Domino's Pizza đã tách thành các chi nhánh để tập trung vào dịch vụ đưa hàng tới tận nhà và trở thành hệ thống cửa hàng pizza lớn thứ hai.

Nhãn hiệu Little Caesars cũng chia nhỏ khu vực pizza ra để tập trung và dịch vụ bán thức ăn cho khách mang về và trở thành nhãn hiệu đứng đầu trong lĩnh vực này.

Papa John's cũng chia nhỏ khu vực pizza ra để nhấn mạnh vào một khái niệm thể hiện sự cải tiến chất lượng "Nguyên liệu tốt hơn, pizza ngon hơn".

Cũng giống như trong tự nhiên, việc chia nhỏ ngành này cũng không có một quy luật nhất định. Khi Domino's Pizza bắt đầu sự nghiệp của mình, họ bán bánh pizza và bánh sandwich submarine. Khi Little Caesar khởi sự, họ bán pizza, tôm rán, cá, khoai tây chiên và gà quay. Papa John's thì bắt đầu với pizza, bánh sandwich kẹp thịt bò pho mát, sandwich submarine và nấm chiên.

Theo thời gian, các hãng đều bỏ qua những món thứ yếu để tập trung vào dịch vụ đưa hàng tới tận nhà (Domino's), hàng mang về (Little Caesars) và nguyên liệu tốt hơn (Papa John's), cũng giống như việc các nhà máy mở rộng chi nhánh của mình.

Đây là sự phân nhánh trong thực tế. Theo thời gian, các nhãn hiệu thành công đều trở nên khác biệt với nhãn hiệu chính của mình và các nhãn hiệu khác trong cùng một ngành.

Một nhánh nữa trong ngành sản xuất pizza là hiệu Papa Murphy's Take 'N' Bake pizza, hiệu này đã cạnh tranh với các cửa hàng có dịch vụ đưa hàng tận nhà hay hàng mang về. Thực tế là một chiếc bánh pizza gói trong túi bóng trong vòng 30 phút sẽ không thể ngon như một chiếc bánh vừa ra lò.

Papa Murphy's đã giải quyết vấn đề bằng loại bánh pizza nướng sơ qua để khách hàng tự nướng kỹ tại nhà. Như vậy, khách hàng có thể thưởng thức những chiếc bánh pizza mới ra lò ngay tại nhà mình.

Động lực thúc đẩy quá trình phân nhánh

Đâu là động lực thúc đẩy quá trình phân nhánh? Người tiêu dùng hay bản thân các công ty? Cả hai. Điều này cũng tương tự như trong tự nhiên, khi các điều kiện cuộc sống (tương ứng với khách hàng) phù hợp hoặc không phù hợp với những thay đổi trong bản thân các sinh vật (tương ứng với công ty).

Các công ty thường chủ động hơn trong quá trình phân nhánh so với tự nhiên vì họ không cần chờ đợi những thay đổi của môi trường. Ngược lại, họ có thể chủ động tạo ra các nhãn hiệu mới để thúc đẩy quá trình này.

Tuy nhiên, nhiều công ty lại rất thụ động trong vấn đề này. Thay vì xem xét điều gì có thể xảy ra trong tương lai (quan điểm phân nhánh) họ lại chỉ thấy những việc cần làm trong hiện tại (quan điểm hội tụ).

Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta thêm dịch vụ pizza ăn tại chỗ cùng với dịch vụ đưa hàng tận nhà và hàng mang về? Có lẽ chúng ta sẽ tạo ra thành công lớn hơn cả Pizza Hut, Little Caesars và Domino's gộp lại.

Giả sử một hệ thống các cửa hàng pizza có thể giải quyết những vấn đề về hoạt động tổ chức (đây là một giả định hơi thiếu thực tế) thì suy nghĩ trên có một điểm yếu lớn liên quan tới chọn lọc tự nhiên. Theo thời gian, mỗi hiệu pizza đều được cải tiến theo những hướng khác nhau. Cố gắng để dẫn đầu các lĩnh vực đang biến đổi quả là không hề dễ dàng. (Một hiệu pizza hạng hai chỉ phải cạnh

tranh với Pizza Hut nhưng một hiệu pizza hỗn hợp sẽ phải cùng lúc cạnh tranh với cả Pizza Hut, Little Caesars và Domino's).

Lĩnh vực sản xuất bánh pizza phân nhánh không ngừng. Hãng California Pizza Kitchen đi đầu với loại bánh pizza dành cho người sành ăn. Sbarro dẫn đầu loại bánh pizza lát. Bertucci's là nhà chuyên môn trong loại bánh pizza nướng trong lò bằng gạch. Pizzeria Uno lại đang phát triển loại bánh pizza ăn bằng đĩa sâu lòng theo kiểu Chicago.

Sự phân nhánh trong các cửa hàng bách hóa

Nhiều năm trước, cửa hàng bách hóa là thành phần chủ yếu của hệ thống bán lẻ. Mỗi thành phố đều có một cửa hàng bách hóa nổi tiếng. Macy's ở New York, Marshall Field's ở Chicago và Rich ở Atlanta. Tiếp đến là những hệ thống tầm cỡ quốc gia như Sear, Mongomery Ward và JCPenney.

Ai cũng nhận thấy hệ thống các cửa hàng bách hóa truyền thống đang làm ăn thua lỗ. Ai cũng biết nguyên nhân tại sao. Đó là do các cửa hàng này đã không chuyển địa điểm ra ngoại ô cùng để phục vụ khách hàng của mình. Họ đã không theo kịp với xu hướng mới nhất. Họ quá chú trọng vào việc bán hàng mà quên việc duy trì các dịch vụ.

Cũng giống như trường hợp quán cà phê, các cửa hàng bách hóa cũng trải qua quá trình phân nhánh. Mỗi cửa hàng đều cho ra đời một nhãn hiệu tầm quốc gia tập trung vào một lĩnh vực cụ thể, và các nhãn hiệu này nhanh chóng chiếm vị trí đứng đầu trong lĩnh vực của mình.

- Cửa hàng giày thể thao trở thành Foot Locker
- Cửa hàng đồ trẻ em trở thành Babies "R" Us
- Cửa hàng sách trở thành Bed Bath & Beyond
- Cửa hàng quần áo thông thường trở thành The Gap
- Cửa hàng đồ điện tử dân dụng trở thành Best Buy
- Cửa hàng đồ nội thất trở thành Rooms-To-Go
- Cửa hàng đồ dùng gia đình trở thành Crate & Barrel
- Cửa hàng kim hoàn trở thành Kay Jewelers
- Cửa hàng áo khoác da trở thành Wilsons Leather
- Cửa hàng đồ lót phụ nữ trở thành Victoria's Secret
- Cửa hàng trang điểm trở thành Sephora
- Cửa hàng đệm trở thành Sleepy's
- Cửa hàng quần áo com-plê nam trở thành Men's Wearhouse
- Cửa hàng vật nuôi trong nhà trở thành PestMart
- Cửa hàng cỡ lớn trở thành Lane Bryant
- Thẩm mỹ viện trở thành Supercut

• Cửa hàng giày trở thành Famous Footwear

• Cửa hàng đồ thể thao trở thành Sport Authority

• Cửa hàng dành cho mọi lứa tuổi trở thành Abercrombie & Fitch

• Cửa hàng đồ chơi Toys “R” Us

• Cửa hàng đồ dọn dẹp đương nhiên trở thành Wal-Mart, công ty bán lẻ lớn nhất thế giới.

Điều thú vị là hầu hết chi nhánh của các cửa hàng bách hóa này đều do các doanh nhân mà không phải do các công ty lớn thành lập. Sam Walton thành lập Wal-Mart từ một cửa hàng nhỏ ở Arkansas[1]. Donald Fisher gây dựng nên The Gap chỉ từ một cửa hàng nhạc và quần jeans ở San Francisco. Và Charles Lazarus lập nên Toys “R” Us từ một cửa hàng ở Washington, D.C.

Các công ty lớn thường không có đủ sự kiên nhẫn hoặc một tầm nhìn để thấy được những cơ hội từ việc phân nhánh. Họ muốn theo đuổi thị trường hiện tại, càng chiếm được thị phần lớn càng tốt.

Sam Walton bắt đầu sự nghiệp với một cửa hàng rất khiêm tốn do Ben Franklin cấp quyền kinh doanh ở Newport, Arkansas năm 1945. Đến năm 1962, ông đã có trong tay 15 cửa hàng Ben Franklin dưới cái tên Walton 5 & 10.

Ông chỉ thành lập các cửa hàng bán giá chiết khấu Wal-Mart ở Rogers, Arkansas năm 1962 khi Ban Giám đốc của Ben Franklin không đồng ý với ý định mở cửa hàng hạ giá ở các thị trấn nhỏ của ông.

(Điều này có nghĩa là lãnh đạo của những công ty lớn có thể đã bỏ lỡ mất cơ hội sở hữu nhãn hiệu bán lẻ thành công nhất trong lịch sử. Và điều này là hoàn toàn bình thường.)

Sự phân nhánh trong các công ty

Việc dựa vào các nguồn cung ứng bên ngoài đã trở thành một xu hướng của các công ty trong nhiều thập kỷ trở lại đây. Điều đáng ngạc nhiên là nhiều hoạt động của một công ty lại do các chuyên gia bên ngoài công ty đảm nhận. Và điều này tạo điều kiện cho các nhãn hiệu mới.

Có thể lấy ví dụ về những nhãn hiệu mới như: Young & Rubicam trong ngành quảng cáo, Pricewaterhouse-Coopers trong ngành kế toán, kiểm toán, ADP ở lĩnh vực quản lý lương, Electronic Data Systems ngành máy vi tính, Accenture trong ngành phát triển và cài đặt phần mềm, H&R Block ở lĩnh vực thuế, Ikon lĩnh vực sao chép và thư tín và Brinks trong lĩnh vực chuyển tiền.

Khi chức năng huy động nguồn lực bên ngoài doanh nghiệp trở nên đủ quan trọng, lý thuyết phân nhánh lại phát huy tác dụng. Ví dụ trong lĩnh vực quản lý lương, Paychex đã trở thành công ty “triệu đô” nhờ tập trung cung cấp dịch vụ cho các công ty nhỏ. (Công ty có đến 490.000 khách hàng).

Hiện nay các công ty có xu hướng thuê các dịch vụ như bảo dưỡng, trông nom nhà xưởng, an ninh, bốc xếp, làm vườn, trồng và tưới cây và nhiều loại dịch vụ khác. “Hãy làm những gì mà bạn làm tốt nhất và để phần còn lại cho người khác” là phương châm của các công ty thời hiện đại.

Hoạt động sản xuất, vốn được coi là hoạt động quan trọng nhất đối với một doanh nghiệp, là hoạt động được huy động nguồn lực bên ngoài muộn nhất. Hãng Nike là một ví dụ điển hình cho việc làm đã trở nên rất phổ biến này. Trên một nửa số sản phẩm có gắn nhãn của một công ty không phải do công ty đó sản xuất ra.

Trong ngành công nghệ cao, một ví dụ điển hình là Flextronics, một công ty của Singapore với doanh số hàng năm lên tới 13 tỷ đô la Mỹ. Với hệ thống nhà máy trên khắp năm châu lục, Flextronics đã sản xuất ra các sản phẩm cho Alcatel, Dell, Ericsson, Hewlett-Packard, Microsoft, Siemens và nhiều hãng khác.

Nói chung trong các ngành công nghiệp, khi có ai hỏi "Chúng ta nên uỷ thác cho ai sản xuất sản phẩm này?" thì ý nghĩ đầu tiên sẽ là "Trung Quốc". Và trong lĩnh vực lập trình vi tính, lựa chọn đầu tiên sẽ là "Ấn Độ".

Tuy nhiên, lựa chọn sáng suốt nhất vẫn là huy động nguồn lực của nhân viên trong công ty. Administaff là một trong số hàng trăm công ty cho các doanh nghiệp Mỹ thuê nhân viên. Dưới cái tên "nhà tuyển dụng chuyên nghiệp", khu vực này đang là khu vực có tốc độ phát triển cao trong nền kinh tế Mỹ.

Sự phân nhánh trong ngành y tế và luật pháp

Có thể nói luật pháp là lĩnh vực thể hiện sự phân nhánh rõ rệt nhất trong tất cả các lĩnh vực của đời sống con người.

Qua hàng nghìn năm, cơ thể con người không có nhiều thay đổi nhưng các bác sĩ thì thay đổi rất nhiều. Một bác sĩ y khoa ngày xưa thường được gọi là "bác sĩ". Ngày nay, nghề y đã phân thành 24 chuyên khoa: dị ứng và miễn dịch, giải phẫu trực tràng và ruột, da liễu, nội khoa, di truyền học, phẫu thuật thần kinh, sản khoa, nhãn khoa, phẫu thuật chỉnh hình, tai mũi họng, bệnh lý, nhi khoa, phục hồi chức năng, phẫu thuật tạo hình, y học phòng bệnh, thần kinh và tâm thần, X quang, phẫu thuật, phẫu thuật tim, tiết niệu...

Đó là chưa kể đến các chuyên khoa này lại được phân thành các tiểu khoa. Nội khoa lại được thành 16 tiểu khoa: thuốc dành cho thanh thiếu niên, bệnh tim mạch, nghiên cứu miễn dịch trong phòng thí nghiệm và tiếp xúc với bệnh nhân, điện sinh lý học tim, y học hồi sức, nội tiết, nội tạng, lão khoa, huyết học, bệnh truyền nhiễm, trợ tim, ung thư, thần kinh học, phổi, thấp khớp và y học trong thể thao.

Ngành luật cũng tương tự như vậy. Tất cả đều chuyên sâu về một mảng nào đó. Hãy xem trong những trang vàng để thấy những ngành luật như: luật hành chính và nhà nước, luật hải quan, luật chống độc quyền và các quy định thương mại, thủ tục kháng án, luật hàng không, luật phá sản và xóa nợ, luật về dân quyền, luật quyên góp, luật tin học, luật xây dựng, luật tiêu dùng, luật doanh nghiệp, luật thương mại, luật hình sự, luật về người tàn tật, luật hôn nhân gia đình, luật người già, luật về phân biệt trong tuyển dụng, luật tuyển dụng, luật về giải trí và thể thao, luật tài nguyên môi trường, luật về quyền kinh doanh, luật nhập cư và hải quan, luật quốc tế và nước ngoài, luật vị thành niên, luật lao động, luật dịch vụ y tế, luật sáng chế, nhãn hiệu đăng ký và bản quyền, luật về lương hưu và đãi ngộ nhân viên, luật bất động sản, luật an ninh, luật an ninh xã hội, luật di chúc, luật về bồi thường cho người lao động...

Như vậy nếu lý thuyết hội tụ được áp dụng trong ngành y tế và luật pháp thì các bác sĩ có thể lấy luôn bằng luật sư và tự giải quyết các vụ kiện tụng của mình để tiết kiệm tiền thuê luật sư.

Sự phân nhánh trong các kênh phân phối

Một hiện tượng nữa là sự phân nhánh trong kênh phân phối. Thời gian trôi qua, rất nhiều kênh phân phối được tạo ra để tiêu thụ các sản phẩm và cung cấp các dịch vụ. Đôi khi một người am hiểu marketing có thể tạo ra một nhãn hiệu mới không phải thông qua tạo ra sản phẩm mới mà là kênh phân phối mới. Ví dụ như Dell với hình thức bán máy tính cá nhân trực tiếp hay Costco với việc lập ra các câu lạc bộ kho chứa hàng, hay bất cứ hình thức nào trong bất cứ công đoạn nào của marketing.

Hanes từng là nhãn hiệu số một về sản phẩm quần tất được phân phối thông qua các cửa hàng

bách hóa. Nhưng sau đó, phụ nữ không thường xuyên mua sắm tại các cửa hàng bách hóa nữa. Vậy là Hanes quyết định cho ra đời một siêu thị, với cái tên L'eggs và sau đó trở lại là nhãn hiệu quần tất hàng đầu. Như vậy là không phải sản phẩm mới mà chỉ là kênh phân phối mới cùng với một cái tên mới.

Paul Mitchell đã trở thành nhãn hiệu hàng đầu về các sản phẩm chăm sóc tóc thông qua hàng trăm nghìn các thẩm mỹ viện tóc. Nhưng sau đó, công ty tư nhân Paul Metchell Systems chuyên về sản phẩm chăm sóc tóc đã mang lại doanh số 600 triệu đô la Mỹ một năm.

Trong lĩnh vực y tế, các công ty đã gần như tạo ra một kênh phân phối trực tiếp đến người tiêu dùng. (Botox là một ví dụ). Nhờ việc tiếp thị trực tiếp sản phẩm thuốc của mình tới người tiêu dùng, các công ty dược đã tạo nên những nhãn hiệu mạnh. Đương nhiên quyết định cuối cùng là của các giám đốc marketing, nhưng họ có thể rất dễ bị sở thích của khách hàng ảnh hưởng.

Một ví dụ về việc tạo nhãn hiệu mới bằng kênh phân phối là hãng AmeriScan. Hãng này đã cung cấp dịch vụ chụp cắt lớp kỹ thuật cao trực tiếp cho khách hàng. Với 12 trung tâm chụp cắt lớp đã đi vào hoạt động (và sẽ còn nhiều hơn trong tương lai), AmeriScan hi vọng có thể xây dựng một hệ thống trung tâm trên khắp đất nước, cung cấp cả kỹ thuật chụp CT (trước đây là CAT), MRI và EBT (kỹ thuật chụp bằng các tia điện tử). Điều này phù hợp với xu hướng chung của khách hàng mong muốn bác sĩ có trách nhiệm hơn với sức khỏe của người bệnh.

Tại sao lại không nhỉ? Bạn có phải là một người có thói quen hút thuốc và lo lắng về bệnh ung thư phổi? Vậy hãy đi chụp CT để có được thông tin về phổi của mình. (Nếu có thể, hãy bỏ thuốc).

Sự phân nhánh trong lĩnh vực nhà ở

Hãy nhìn vào căn nhà của bạn và bạn sẽ thấy sự phân nhánh ở khắp nơi.

Đầu tiên hãy xem xét tầng hầm. Nếu trong mùa đông bạn có thể làm nóng không khí lên để sưởi ấm, vậy tại sao bạn không làm ngược lại trong mùa hè với một chiếc máy điều hòa nhiệt độ?

Máy điều hòa nhiệt độ có điểm gì giống với chiếc lò sưởi không? Đương nhiên là không. Đó là hai đồ dùng khác nhau và như vậy có đến hai cơ hội để các công ty tạo ra nhãn hiệu mới và dẫn đầu trong lĩnh vực đó.

Nào, bây giờ hãy xem xét nhà bếp. Chiếc bếp lò có thể kết hợp với chiếc tủ lạnh được không? Đương nhiên không. Và bây giờ chúng ta có bếp lò dùng củi, dùng gas, dùng điện và rất nhiều loại khác để lựa chọn. Ngoài ra, chiếc lò vi sóng cũng không giống chiếc lò nướng thông thường. Hai sản phẩm này cũng thuộc hai nhóm khác nhau và dẫn đầu bởi các nhãn hiệu khác với các nhãn hiệu bếp lò ở trên.

Về chiếc tủ lạnh. Thay vì gộp nó với một đồ dùng khác thì nhiều người còn có đến hai chiếc tủ lạnh. Một tủ làm mát và một tủ đông lạnh. (Nhãn hiệu dành cho những người có thu nhập cao là Sub Zero). Ngoài ra có thể còn có loại tủ chuyên đựng rượu (hiệu Euro Cave).

Nhiều nhà bếp được trang bị đầy đủ tiện nghi: máy rửa bát, lò nướng, máy pha cà phê, máy trộn bằng điện, máy pha cà phê hơi, máy làm bánh quế chạy bằng điện, máy làm kem, máy mài đá, máy làm bánh mì chạy bằng điện, máy ép hoa quả, dao điện, máy chế biến thức ăn, máy lọc không khí...

Đương nhiên nếu có một sản phẩm có thể thực hiện cùng một lúc nhiều chức năng thì nhất định sản phẩm đó sẽ gây được chú ý. Ví dụ, năm 1973 Carl G. Sontheimer cho ra đời sản phẩm Cuisinart, một sản phẩm kết hợp nhiều chức năng. Các bộ phận của sản phẩm này cho phép nó có khả năng cắt, thái lát, nhào bột, chặt, mài, nghiền và, thậm chí, trộn. Đây là một kiểu con dao đa chức năng dùng cho nhà bếp của quân đội Thụy Sĩ.

Một sản phẩm không thể tạo nên một xu hướng. Cho dù sản phẩm Cuisinart (và những sản phẩm tương tự) vẫn tiếp tục được đưa ra thị trường nhưng nhu cầu đối với sản phẩm này rất nhỏ. Và thực tế là công ty sản xuất sản phẩm này đã phá sản năm 1989.

Tiếp đến là chiếc máy hút bụi. Trước đây, mỗi gia đình đều có một chiếc máy hút bụi loại thẳng (Hoover). Ngày nay ta có thể thấy nhiều loại máy như: loại nhẹ (Oreck), loại nhỏ, loại cầm tay, loại khô/ướt, thậm chí có cả hệ thống làm sạch toàn bộ căn nhà.

Bạn có thể thấy sản phẩm Swiffer, một sản phẩm giống như cây lau nhà nhưng có một chiếc nút ở tay cầm dùng để bơm chất tẩy rửa lên sàn nhà. (Một cách để tạo ra tên một nhãn hiệu mới là lấy đặc tính cơ bản của sản phẩm - swifter, nhanh hơn và thay đổi một số chữ cái).

Ngoài ra còn có sản phẩm Roomba, một loại máy hút bụi tự động giá 200 đô la. Loại máy này sử dụng kỹ thuật định hướng thông minh để làm sạch sàn nhà khi bạn đang ngủ, làm các việc vặt hay ngồi đó và nghỉ ngơi.

Về dụng cụ thắp sáng. Hãng GE ra đời cùng với sự xuất hiện của loại bóng đèn sáng đầu tiên. Ngày nay, chúng ta có loại bóng đèn néon và halogen. Sắp tới sẽ có loại đèn ống hai cực (LED) đem lại rất nhiều tiện ích. Sử dụng loại đèn này cho các đèn giao thông có thể tiết kiệm được 80% điện năng và tăng tuổi thọ của đèn lên 10 lần. Vậy sẽ có ai đó xây dựng một nhãn hiệu đèn LED hay không? Có thể. Ngoài ra, trong tương lai chúng ta có thể thấy sự mở rộng của ba hãng thiết bị thắp sáng lớn, đó là GE, Sylvania và Philips. Các hãng lớn thường không muốn tung ra các nhãn hiệu mới mà thích mở rộng các nhãn hiệu sẵn có của họ hơn.

Sự phân nhánh trong kinh doanh khách sạn

Trước đây, khách sạn đơn giản là nơi để nghỉ ngơi. Giờ đây bạn có thể ở tại một khách sạn thông thường (như khách sạn Hilton) hoặc khách sạn với phòng ốc tiện nghi (như Embassy Suites), hoặc nhà nghỉ bên đường (như Holiday Inn), hoặc nhà nghỉ mà bạn có thể ở dài ngày (như Extended Stay America) và ngày càng có nhiều lựa chọn khác.

Thêm vào đó, bạn cũng có thể nghỉ tại một khách sạn hạng sang (như Four Seasons), hoặc một khách sạn hạng trung (như Marriot) hoặc một khách sạn bình dân (như Hampton Inns).

Bạn có thể nằm trên một chiếc đệm lò xo (như ở khách sạn Sealy Posturepedic), hoặc một chiếc đệm không khí (như ở Select Comfort), hoặc đệm bọt biển (như ở Tempur-Pedic), hoặc đệm nước. Loại đệm đẹp nhất là đệm có nhãn hiệu Dux với từ 2.000 đến 4.980 chiếc lò xo, so với từ 300 đến 1.000 chiếc trong một chiếc đệm thông thường.

Điều lạ lùng là việc xây dựng một nhãn hiệu phục vụ khách hàng thu nhập cao thì dễ hơn xây dựng nhãn hiệu phục vụ khách hàng thu nhập thấp. Các nhãn hiệu hạng sang rất dễ gây được sự chú ý của công chúng. Ví dụ, hãng Rolls-Royce là một nhãn hiệu rất nổi tiếng mặc dù công ty không đầu tư nhiều cho công việc quảng bá sản phẩm và cũng không tiêu thụ được nhiều xe.

Mặt khác, bạn cũng có thể thu được nhiều lợi nhuận hơn từ một nhãn hiệu bình dân. Wal-Mart là một ví dụ điển hình.

Sự phân nhánh trong sản xuất thực phẩm

Loài bò sẽ hoảng hốt nếu biết số loại sữa có thể được sản xuất ra từ một thùng sữa: loại chứa 100%, 2%, 1,5%, 1% sữa; loại sữa váng; kem đặc; kem loãng; sữa pha bơ; sữa không đường (Lactaid); sữa hữu cơ (Horizon)...

Sản phẩm từ sữa mới nhất là sữa đậu nành. Doanh thu từ loại sữa này năm ngoái đạt 277 triệu đô la Mỹ, tăng 51% so với năm trước đó. Silk, nhãn hiệu chiếm 80% thị phần sữa đậu nành, có thể được coi là nhãn hiệu mạnh nhất từng được tạo ra trong thập kỷ trước. Bằng cách kết hợp hai từ soy

và milk, chủ nhãn hiệu đã tạo ra một nhãn hiệu phân biệt với các nhãn hiệu khác mà vẫn thể hiện được lĩnh vực kinh doanh. Thật là khéo léo khi tạo ra tên của nhãn hiệu chỉ với bốn chữ cái.

Lý thuyết hội tụ đã bao giờ được áp dụng trong sản xuất các sản phẩm sữa chưa? Sô cô la sữa chính là một sản phẩm như thế. Cũng giống như các sản phẩm sản xuất dựa trên thuyết hội tụ khác, sô cô la sữa thể hiện ba đặc tính cơ bản: Thứ nhất, sôcola sữa hấp dẫn người tiêu dùng, ngay cả trẻ em sáu tuổi. Thứ hai, sản phẩm này đại diện cho một phân khúc thị trường nhỏ. Mức bán của chủng loại hàng này chỉ bằng một phần mười mức bán sản phẩm sữa váng; Thứ ba, đặc tính chính của loại sữa này là sự tiện dụng. Bạn không cần trộn sô cô la đặc với sữa. Tuy nhiên, nếu sử dụng sôcôla sữa, bạn sẽ không thể điều chỉnh lượng sô cô la đặc, đây chính là lý do tại sao Hershey's trở thành một nhãn hiệu sô cô la đặc nổi tiếng còn sô cô la sữa thì không.

TiVo, kiểu dao đa năng Swiss Army, loại sản phẩm điện thoại di động kiêm PDA kiêm máy quay, sô cô la sữa là những sản phẩm cùng loại. Tất cả đều kết hợp sự mới mẻ, ấn tượng với tính đa năng và đều có lượng tiêu thụ thấp. Mặc dù không được thành công trên thị trường nhưng những sản phẩm đa năng này vẫn tồn tại và sự mới mẻ, ấn tượng sẽ giúp chúng tồn tại trong tương lai.

Sữa váng, sản phẩm ít gây được ấn tượng nhất, là một ví dụ điển hình cho nguyên tắc về sự phân nhánh. Nếu bạn tách một thành phần nào đó (ở đây là kem) ra khỏi sản phẩm (sữa) thì bạn sẽ thành công hơn là thêm một thành phần nào đó (sôcôla đặc) vào sản phẩm đó.

Mỗi lần vào siêu thị, bạn sẽ thấy các chủng loại hàng hóa ngày càng tăng lên, đa dạng hơn về chủng loại, kích cỡ và mức giá. Ví dụ với sản phẩm nước cam. Nước cam cũng có nhiều loại như sữa vậy: Loại thông thường, loại đậm đặc, loại không bột, loại nhiều bột, loại chứa can xi, loại gấp đôi vi ta min C, loại ít axít, loại ít đường, thậm chí còn có loại có tác dụng giảm cholestrol (Mitute Maid Heart Wise). Với một chiến lược marketing táo bạo, Tropicana trở thành nhãn hiệu nước cam số một nhờ tạo ra một chủng loại mới: nước cam "không đậm đặc".

Với sản phẩm mù tạc, chúng ta có loại mù tạc vàng cổ điển (sản phẩm của French's), loại nâu (của Gulden's) và loại Dijon (của Grey Poupon).

Mỗi ý tưởng mới đều tạo ra cơ hội cho những nhãn hiệu mới. Ví dụ như loại thực phẩm không chứa chất béo của SnackWell's, loại bổ dưỡng của Healthy choice, loại đông lạnh của Bird Eye, loại hữu cơ của Horizon, Muir và loại ít các bon của Atkins, Keto.

Trong lĩnh vực phân phối thực phẩm, chúng ta cũng có thể thấy dấu hiệu của sự phân nhánh giữa loại thực phẩm truyền thống và các loại thực phẩm mới như loại thực phẩm thiên nhiên, hữu cơ hay loại bổ dưỡng.

Nhãn hiệu nổi bật trong nhóm các sản phẩm mới là Whole Foods Market. Với 140 cửa hàng trên 25 quốc gia trên thế giới, Whole Foods Market là hệ thống cửa hàng thực phẩm tự nhiên lớn nhất thế giới. Năm ngoái doanh thu của hãng tăng 17% trong khi doanh thu của ba hệ thống siêu thị lớn nhất là Kroger, Alberton's và Safeway tổng cộng giảm 2%.

Whole Foods sẽ tiếp tục tiến lên vì người Mỹ ngày càng có nhu cầu cao hơn với thực phẩm bổ dưỡng.

Sự thêm vào và sự bớt đi

Sự thêm vào (hội tụ) là mặt phát sinh chi phí và sự bớt đi là mặt đem lại lợi nhuận của marketing.

Một sản phẩm sữa bị tách ra một số thành phần là bơ. Người ta đã tách kem ra khỏi sữa và làm thành bơ. Phần còn lại là sữa váng.

Ngoài ra còn có loại bơ đặc biệt với hàm lượng chất béo cao hơn (Plugra), bơ đậu nành và bơ

thực vật.

Cũng tương tự đối với sản phẩm kem. Có loại chứa 50% chất béo, loại ít chất béo, loại không béo và loại không đường. Có cả loại kem "gấp đôi lượng chất béo" (Haagen-Dazs, Ben & Jerry's). Đó là chưa kể sữa chua đông lạnh loại thường, ít béo và không béo.

Một loại sản phẩm tách ra đặc biệt nữa là bánh mì không vỏ được đưa ra tại Tây Ban Nha năm 1999 và hiện đang được tiêu thụ tại Mỹ dưới nhãn hiệu IronKids Crustless. Vì lớp vỏ sẽ hấp thụ độ ẩm từ phần trong của bánh mì nên loại bánh không vỏ này sẽ giữ được độ xốp trong thời gian lâu hơn. Ở Tây Ban Nha, loại bánh này được quảng cáo là "100% mềm".

Hãy nghĩ về chủng loại trước khi nghĩ tới nhãn hiệu

Nếu bạn không tạo ra một nhãn hiệu mới về một loại hàng mới thì nhãn hiệu đó sẽ rất khó thành công. Loại hoa quả phổ biến nhất ở Mỹ là chuối, nhưng với nhiều người thì chỉ có duy nhất một loại chuối.

Tuy nhiên, ở các nước trồng chuối thì có rất nhiều chủng loại. Loại chuối phổ biến nhất là loại chuối quả nhỏ, vàng hay còn được gọi là chuối orios theo tiếng Tây Ban Nha. Loại này được bán tại các siêu thị của Mỹ dưới rất nhiều nhãn hiệu như Chiquita và Bonita, nhưng rất nhiều người lại cho đây là loại chuối non.

Vậy tại sao người ta lại mua loại chuối non này với giá cao thay vì loại chuối to với giá thấp hơn? Đương nhiên người ta sẽ không mua nếu họ không nghĩ rằng đây là một loại chuối đặc biệt.

Người Trung Mỹ thích chuối orios vì nó có mùi thơm hơn những loại chuối to. Và đương nhiên bạn có thể biến loại chuối này thành một loại khác với một khẩu hiệu "mùi vị gấp đôi, hàm lượng calo bằng nửa". Tất nhiên là dưới một nhãn hiệu mới.

Muối ngày xưa chỉ là muối thông thường. Ngày nay chúng ta có muối biển, muối dùng trong ăn kiêng, muối ngô và muối không chứa muối (loại muối chứa Kali clorua thay vì Natri clorua).

Kẹo gôm cũng từng chỉ là kẹo gôm thông thường. Ngày nay chúng ta có kẹo gôm bong bóng (Bubble Yum), kẹo gôm hương bạc hà (Doublemint), kẹo gôm không đường (Trident), kẹo gôm làm trắng răng (Trident White), kẹo gôm chứa nicotin (Nicorette), kẹo gôm bảo vệ răng (Freedent), kẹo gôm hương trái cây (Juicy Fruit), kẹo gôm lưu hương thơm (Extra) và kẹo gôm thơm miệng (Dentyne).

Hãng Wrigley's tiếp tục dẫn đầu trong sản xuất kẹo gôm, chiếm hơn một nửa thị trường Mỹ vì họ rất nhanh nhạy trong việc tung ra các nhãn hiệu mới để khai thác các chủng loại mới.

Trong sơ đồ hình cây đang ngày càng mở rộng, mỗi nhánh đều có thể khiến các nhánh khác tách ra. Ví dụ, sự xuất hiện của lò vi sóng đã tạo ra cơ hội cho rất nhiều nhãn hiệu thực phẩm mới. Loại mới nhất là loại thịt tiện dụng. Một số loại khác như thịt bò quay trong sáu phút, giăm bông hương dứa nấu trong năm phút, thịt lưng lợn mềm nấu trong năm phút dùng với nước sốt và thịt nấu trong chín phút.

Sự phân nhánh trong lĩnh vực nước giải khát

Một thời, nước trắng là loại nước giải khát duy nhất. Các loại nước chỉ phân biệt nhau ở nơi chốn của chúng: Nước New York, nước Chicago, hay nước Los Angeles... Giờ đây, hàng loạt các loại nước đóng chai được tung ra thị trường. Chỉ riêng Nestle đã có đến 5 nhãn hiệu: Poland Spring, Arrowhead, Deer Park, Ozarka và Zephyrhills.

Những nhãn hiệu thành công đều nhờ đi theo những con đường riêng. Loại nước thông thường có Aquafina, nước giá cao có Evian, nước có ga có Perrier, nước giúp rèn luyện cơ thể có Propel,

nước chứa can xi có AquaCal, nước chứa nicotin có Nico, nước chứa cafein có Water Joe và nước chứa flour dành cho trẻ em có Nursery.

Các chủng loại bia cũng đa dạng hơn rất nhiều: bia thông thường (Budweiser), bia nhẹ (Lite), bia ít carbon (Ultra), bia đen (Newcastle), bia lúa mạch (MGD), bia lạnh (Icehouse), bia nhập giá cao (Heineken), bia nội địa giá cao (Michelob), bia giá thấp (Busch), bia hơi (Anchor), bia làm từ lúa mì (Hefewweizen), bia Mexico (Corona), bia Đức (Beck's), bia Canada (Lahatt's), bia Nhật Bản (Asahi), bia Australia (Foster's), bia Italia (Peroni), bia Trung Quốc (Tsingtao), bia Bỉ (Stella Artois), bia Ireland (Harp), bia không cồn (Clausthaler) và rất nhiều loại khác. Có cả loại bia đặc biệt chứa 25% cồn và có giá 100 đô la một chai (Samuel Adams Utopias).

Các chủng loại nước uống mới không ngừng mọc lên. Nước uống thời đại mới như Clearly Canadian, nước uống thiên nhiên như Snapple, nước uống trong thể thao như Gatorade, nước uống dành cho thanh thiếu niên như Mountain Dew, nước tăng lực như Red Bull.

Các hãng thành công thường tạo ra nhãn hiệu mới để giành lấy vị trí đứng đầu trong những chủng loại mới xuất hiện. Hãng Anheuser-Busch thoạt đầu chỉ tập trung vào một loại bia, đó là loại bia thông thường hiệu Budweiser. Nếu công ty không tung ra hai loại bia hiệu Michelob và Busch thì họ đã bỏ qua hai phân khúc thị trường quan trọng. Ngày nay, nhãn hiệu bia Machelob trở thành loại bia nội địa giá cao tiêu thụ tốt nhất, Budweiser trở thành loại bia nội địa thông thường tiêu thụ tốt nhất và Busch là nhãn hiệu bia nội địa giá thấp bán chạy nhất.

Một thời các loại nước sản xuất theo lý thuyết hội tụ đã xuất hiện song không tồn tại được lâu. Một thời gian, loại nước uống phổ biến trên các sân trượt băng là nước soda nhiều màu. Loại nước này là sự kết hợp của nhiều loại nước khác nhau: cola, nước chanh và nước cam. Có thể hương vị của loại nước này cũng ngon nhưng nó vi phạm quy luật tự nhiên và đôi khi, theo quan điểm của người tiêu dùng- điều rất quan trọng, là hơi xúc phạm.

Cùng lúc đó, trong các hộp đêm người ta thường uống loại nước cứng, đó là trà đá hiệu Long Island (hỗn hợp của rượu vodka, rượu tequila, rượu rum, rượu gin, rượu hỗn hợp ngọt và chua và Coke). "Uống rượu pha đương nhiên say" là điệp khúc của các ông sau một đêm nốc đầy "trà đá" Long Island.

Nói chung, tạo ra hỗn hợp các chủng loại, cũng giống như nồng độ cồn quá cao trong rượu, là con đường đi tới thất bại. Liệu một loại rượu ginka kết hợp giữa rượu vodka và rượu gin có thể thành công trên thị trường không?

Liệu một loại đồ uống kết hợp giữa trà và cà phê (coftea) thành công trên thị trường?

Cà phê và trà là hai nhánh lớn trên sơ đồ hình cây của ngành sản xuất nước giải khát, vì vậy không bao giờ chúng kết hợp với nhau. Mặt khác, cà phê có thể tách thành các chủng loại như cà phê tan (Nestcafe'), cà phê hạng sang (Columbian), cà phê đông lạnh (Taster's Choice), cà phê có hương thơm (Millhouse) và cà phê hơi (Illy).

Sự phân nhánh trong các khuynh hướng

Nhiều nhà quản lý quá chú trọng tới việc theo đuổi các khuynh hướng đang nổi trong khi thực tế là các khuynh hướng thường tách ra theo hai hướng khác nhau: Nhiều chất béo và ít chất béo; Hạng sang và hạng bình dân; Cỡ to và cỡ nhỏ. Ví dụ, trong ngành ô tô tồn tại cùng lúc hai xu hướng, vừa chuộng những chiếc xe Cadillac Escalade cỡ lớn, đồng thời lại chuộng những chiếc xe cỡ nhỏ Mini Cooper.

Chiến lược khôn ngoan là đi một con đường riêng trong lĩnh vực của mình. Điều này thường có nghĩa phải đi ngược lại với những khái niệm truyền thống.

Trong ngành thực phẩm tồn tại quan điểm càng lớn càng tốt. "Bạn có muốn vượt qua đối thủ về

quy mô không?” là câu hỏi thường trực tại công ty McDonald’s. Chẳng ai lại nói “Bạn có muốn giảm bớt các đơn đặt hàng không” cả.

Tuy nhiên, các hãng có quy mô nhỏ trong ngành thực phẩm vẫn thành công như Oreos và Snickers. Trong ngành máy vi tính có Palm, còn trong ngành thiết bị trò chơi hình có Game Boy. “Kích thước nhỏ” là một trong những khái niệm giúp bạn tạo ra một nhánh đi riêng cho mình.

Chiếc đồng hồ bỏ túi loại nhỏ trở thành chiếc đồng hồ đeo tay. Một chiếc máy quay loại nhỏ trở thành chiếc máy quay 35mm đầu tiên trên thế giới hiệu Leica. Chiếc đài loại nhỏ trở thành chiếc đài bán dẫn đầu tiên trên thế giới của Sony. Chiếc máy vi tính loại nhỏ trở thành chiếc máy tính cá nhân. Chiếc máy in laser loại nhỏ (thiết bị dùng với máy tính cỡ lớn) trở thành chiếc máy in Hewlett-Packard LaserJet, một sản phẩm đột phá giúp xây dựng lên nhãn hiệu máy in H-P.

Tuy nhiên, khái niệm “kích thước nhỏ” chỉ phát huy tác dụng khi nó giúp tạo ra những lĩnh vực kinh doanh mới, chứ không phải chỉ được sử dụng để chỉ những phiên bản nhỏ của những sản phẩm đã thành công. Đó không phải là củ cà rốt loại nhỏ và là củ cà rốt của Bỉ, không phải quả cam nhỏ mà là quả cam da sần Clementines.

Yếu tố nào tạo ra các phân khúc thị trường mới?

Về mặt tự nhiên, thời gian và các cuộc đấu tranh sinh tồn tạo ra các loài mới.

Trong marketing, thời gian chỉ tạo ra các cơ hội mà không tạo ra các chủng loại mới. Chính các công ty tạo ra các chủng loại mới thông qua các nỗ lực marketing của mình.

Đó là lý do các công ty nỗ lực để “làm thỏa mãn khách hàng của mình” là những công ty tự đưa mình đến rắc rối. Khách hàng không thể biết mình muốn gì cho đến khi họ được lựa chọn!

Khi một khách hàng bước vào quầy bia ở quán Roaring Twenties, anh ta gọi một cốc bia. Người phục vụ rót cho anh ta một cốc bia làm từ lúa mạch. Có thể nói không nhiều người uống bia gọi loại bia chai cho tới khi các hãng Schlitz, Miller và Anheuser-Busch tiến hành quảng cáo sản phẩm bia chai của mình trên toàn quốc.

Vậy là các công ty bia tạo ra một chủng loại mới chứ không phải những người uống bia.

Điều quan trọng là phải là người tiên phong trong lĩnh vực của mình. Nhãn hiệu bia quốc gia đầu tiên là Budweiser và nhờ đạt tỷ suất lợi nhuận cao nên Budweiser tiếp tục trở thành nhãn hiệu hàng đầu.

Vậy chính những nỗ lực marketing đã tạo ra cơ hội cho những chủng loại mới, không phải các chủng loại mới này tạo ra cơ hội phát triển các chương trình marketing.

Tuy nhiên, các công ty thường thụ động với nguyên tắc “sản phẩm tốt nhất sẽ tồn tại” trong marketing. Họ cho rằng mình sẽ thành công với những sản phẩm tốt và những dịch vụ khách hàng hoàn hảo.

Thật ra không phải như vậy. Những công ty thành công là những công ty đưa ra các nhãn hiệu mới và qua đó tạo ra một chủng loại mới: Gatorades chứ không phải Power-Ades, Mountain Dews chứ không phải Mello Yellows và Mr Peppers chứ không phải Mr Pibbs.

Nhiều công ty lớn thường tung ra các nhãn hiệu mới với chương trình quảng cáo tốn kém mà hoàn toàn quên đi vấn đề tạo ra một chủng loại mới. Pepsi One, một sản phẩm mới của công ty Pepsi Co với tổng mức đầu tư dành cho quảng cáo lên tới hơn 100 triệu đô la Mỹ, có mang lại điều gì mới mẻ? Pepsi One có gì khác biệt so với PepsiCo hay Diet Pepsi?

Ngay cả cái tên Pepsi One cũng không có nhiều ý nghĩa. Bạn có thể phỏng đoán rằng Pepsi

One là loại đồ uống thường ngày cung cấp một đơn vị calo, nhưng không phải vậy - Pepsi One là một đồ uống hàng ngày và không cung cấp một đơn vị calo nào. Có lẽ cái tên Pepsi No sẽ phù hợp hơn!

Hiện tại, lượng tiêu thụ của Diet Pepsi gấp Pepsi One hơn 10 lần. không phải vì Diet Pepsi là nhãn hiệu thật sự thành công. Bằng chứng là mức tiêu thụ của Diet Pepsi kém hơn Diet Coke đến 42%.

Vai trò của các trào lưu mới

Điều gì giải thích cho sự phát triển không đều của các nhánh của sơ đồ hình cây? Tại sao một nhánh nào đó của cây có thể thành công một cách không ngờ, trong khi một nhánh khác lại yếu dần, thậm chí biến mất? Thường đó chính là do sự tác động của trào lưu mới.

Vậy động lực sinh ra các trào lưu mới là gì? Đó là luôn luôn tìm kiếm cái mới và cái khác biệt. Như đã có người từng nói “Những cái tồn tại là những cái không giống số đông”. Trào lưu mới cũng tồn tại ngay trong những lĩnh vực như rượu mạnh.

Sau thế chiến thứ hai, những loại nước uống được ưa thích là whisky, nhất là whisky làm bằng lúa mạch đen. “Whisky lúa mạch đen và soda là những loại đồ uống thường được gọi nhất trong các quán rượu. Sau đó, người ta lại chuộng whisky Scotlen, rồi đến rượu gin, vodka. Ngày nay, loại rượu mạnh thịnh hành nhất là rượu tequila và nhãn hiệu tequila số một là Jose Cuervo.

Liệu có ai không tin rằng sự phân nhánh vẫn tiếp tục diễn ra trong ngành rượu? Hay trong tương lai sẽ xuất hiện những nhãn hiệu trở thành địch thủ của Tequila và những cơ hội để xây dựng một nhãn hiệu còn mạnh hơn cả Jose Cuervo? Có thể nói là không.

Giống như một vận động viên lướt sóng, một Giám đốc Nhãn hiệu giỏi phải đứng trước đầu sóng và dựa vào nó đưa nhãn hiệu tiến lên. Nếu cứ chần chừ thì thay vì đẩy nhãn hiệu đó, ngọn sóng sẽ nhấn chìm nó.

Không loại đồ uống nào đa dạng về chủng loại như rượu. Có đến hàng trăm loại, hàng nghìn nhãn hiệu và hàng trăm nghìn nơi sản xuất. Một số loại rượu có thể kể đến là rượu vang nhẹ Beaujolais, Bordeaux, Burgundy, Cabernet, sâm panh, Chardonnay, Merlot, Pinot, Riesling, Sauvignon Blanc, Shiraz và Xinfandel.

Ấn phẩm hàng đầu về rượu, tạp chí Wine Spectator còn có một trang web tổng kết hơn 110.000 loại rượu khác nhau.

Trào lưu cũng điều chỉnh việc tiêu thụ rượu. Trước đây, Bordeaux và Chardonnay là hai loại rượu được ưa thích nhất. Ngày nay, người ta lại ưa chuộng Merlot và Shiraz.

Trước đây, rượu của Pháp là tốt nhất, bây giờ là rượu Australia.

Ngành sản xuất rượu, và hầu hết các đồ uống khác đã trải qua phân nhánh rất nhiều nhưng rất ít khi hội tụ. Việc người Pháp trộn lẫn các loại nho để sản xuất rượu hỗn hợp đã thể hiện là kém hiệu quả hơn so với việc sản xuất rượu 100% vang Chardonnay, 100% Merlot hay 100% Shiraz. Người thưởng thức rượu muốn biết họ đang uống chủng loại rượu gì chứ không chỉ muốn biết nhãn hiệu của rượu đó.

Chúng ta cũng có thể thấy xu hướng tương tự đối với rượu whisky của Scotland, từ loại rượu hỗn hợp đến rượu làm hoàn toàn bằng mạch nha như Glenfiddich.

Sự phân nhánh trong lĩnh vực quần áo

Trào lưu cũng ảnh hưởng tới ngành may mặc. Giống như độ tuổi, trào lưu cũng có tác động

mạnh mẽ đến lĩnh vực này. Khi còn trẻ, bạn có thể là người rất sành điệu nhưng càng về già bạn càng mất đi vẻ quyến rũ. Bạn thậm chí còn cần tới các dụng cụ hỗ trợ việc đi lại và dụng cụ trợ thính.

Điều này cũng xảy ra đối với các nhãn hiệu thời trang., Một ngày nào đó có thể một vài nhãn hiệu phải ra đi.

Calvin Klein đã từng là một nhãn hiệu thời trang lớn mạnh nhưng sau đó đã phải nhường chỗ cho Ralph Lauren. Tiếp đó, Ralph Lauren lại bị Tommy Hilfiger thay thế. Và rồi đến Tommy Hilfiger lại bị Sean John, nhãn hiệu đang được ưa chuộng nhất gần đây đánh bại.

Những loại quần áo lỗi mốt thì rất khó bán. Ngược lại, những loại quần áo thời thượng thì chẳng những dễ tiêu thụ mà còn có thể được bán với giá cao.

Tại sao ai đó lại phải trả 600 đô la cho một đôi giày Manolo Blahniks hay Jimmy Choos trong khi đi giày của những hãng này rất khó chịu, khó xỏ chân vào và thậm chí còn có thể làm tổn thương chân của bạn?

Bởi vì những đôi giày này rất hợp thời trang. "Vì chúng làm cho đôi chân của bạn trở nên đặc biệt".

Trái ngược với hiện tượng trên là một đôi ủng hiệu UGG đi vô cùng thoải mái của Australia. Người ta đã từng thấy Kate Hudson, Sarah Jessica Parker, Cameron Diaz[2] và Oprah Winfrey[3] đi loại ủng này.

Trong lĩnh vực thời trang quần áo thì cốt lõi của việc xây dựng nhãn hiệu không chỉ là tạo ra một mốt mới mà còn phải tạo ra một mốt hợp thời.

Nike đã trở thành hãng giày được ưa thích và thay thế Keds. Nhưng hãng này không chỉ phải tạo ra những mẫu mã mới (giày thể thao thay vì giày đế mềm) mà còn phải khiến cho các mẫu đó trở nên hợp thời trang.

Vậy điều gì làm nên một nhãn hiệu hợp mốt? Một cách ngắn gọn "hợp mốt" là được những người nổi tiếng sử dụng. Mỗi khi một nhãn hiệu được những người có danh tiếng sử dụng, lập tức nó trở nên hợp mốt.

Vậy màu sắc ưa thích của những người nổi tiếng là màu gì? Đen. Vậy màu gì đã trở thành màu thời thượng nhất? Đen. Và thẻ tín dụng màu gì của hãng American Express Centurion, loại thẻ đắt tiền nhất trên thế giới, loại thẻ yêu cầu chủ thẻ phải tiêu 150.000 đô la một năm cộng với 1.000 đô la tiền phí, là đắt nhất? Màu đen.

Và loại rượu whisky Scotland đắt tiền và bán chạy nhất có màu gì? Màu đen. (Của hãng Johnnie Walker Black Label).

Vậy liệu màu đen có tiếp tục là màu thời thượng nhất hay không? Đương nhiên là không. Khi tất cả mọi người bắt đầu mặc màu đen, những người nổi tiếng sẽ tìm thấy những thứ khác mốt hơn. (Hiện nay, màu hồng bắt đầu trở nên phổ biến, nhất là đối với phụ nữ).

Bạn sẽ thành công với một nhãn hiệu mới

Thời trang của năm nay sẽ không còn là thời trang của năm tới nữa. Muốn thành công trong thế giới thời trang, bạn không chỉ phải thay đổi nhãn hiệu của mình để phù hợp với mốt mà còn phải xây dựng những nhãn hiệu mới có khả năng tạo ra những mốt mới.

Thay vì mở rộng nhãn hiệu của mình thành những loại mốt mới, Ralph Lauren nên tính đến chuyện tạo ra một nhãn hiệu mới để thu hút khách hàng tiềm năng, những người sẽ đi tìm kiếm những mốt mới của tương lai.

Hãy xem xét trường hợp của Ditto Levi Strauss. Trong khi doanh số giảm từ 7,1 tỷ đô la vào năm 1996 xuống chỉ còn 4,1 tỉ năm 2002, Levi Strauss lại tập trung mở rộng các nhãn hiệu chủ chốt Levi's 501, 505 và Silvertab của mình.

Giờ đây, bạn có thể mua một chiếc Levi's Vintage tại Neiman-Marcus với giá 200 đô la, một chiếc Levi's Premium tại Barneys với giá 110 đô la, một chiếc Levi's Type 1 tại Kohl's với giá 85 đô la. Thậm chí bạn có thể mua một chiếc Levi's Red Tab tại Macy's với giá chỉ có 25 đô la và một chiếc Levi Strauss Signature tại Wal-Mart với giá chỉ 23 đô la.

Vậy là Levi đã bị Diesel và Replay đánh bại đối với những chủng loại hàng giá trung bình và để thị trường của những chủng loại hàng giá thấp rơi vào tay Wrangler và Old Navy.

Một động lực nữa thúc đẩy thời trang là sự xuất hiện của thế hệ kế tiếp. Khi bọn trẻ nhìn thấy cha mẹ chúng mặc đồ của Levi's thì ngay lập tức chúng sẽ chọn những nhãn hiệu khác.

Tóm lại, Levi Strauss cần một nhãn hiệu mới để thu hút thế hệ trẻ.

Nhãn hiệu mới, công ty mới

Thật đáng ngạc nhiên vì đã có rất nhiều các nhãn hiệu đi tiên phong trong một chủng loại hàng mới được tạo ra không phải bởi một công ty cũ mà bởi một công ty mới. Trong ngành thời trang áo quần, ví dụ gần đây nhất là Under Armour.

Một thập kỷ trước, Kevin Plank đã từng điên đầu với sự phản đối quyết liệt của các vận động viên thể thao vì loại quần áo lót không thấm mồ hôi. Kevin liền tìm loại vải nhẹ hơn, mát hơn, khô hơn và cho ra đời loại quần áo lót dành cho các vận động viên thể thao.

Hiện nay, hãng Under Armour của Kevin đã trở thành công ty tư nhân phát triển nhanh nhất nước Mỹ với doanh số hàng năm trên 120 triệu đô la.

Những công ty lớn thường chậm chạp trong việc nhảy vào các lĩnh vực mới như quần áo lót dành cho vận động viên. Tuy nhiên, Nike cũng đã tung ra dòng sản phẩm Pro Compression và hãng Reebook với dòng sản phẩm Play Dry. Nhưng cuối cùng công ty nào sẽ thành công hơn trong lĩnh vực này?

Nhiều khả năng là Under Armour vì công ty này là người tiên phong trong lĩnh vực mới này. (Xem chương 11 về lý thuyết "Sản phẩm phù hợp nhất sẽ tồn tại").

Sự phân nhánh trong lĩnh vực đồ dùng trong nhà tắm

Trước đây, chúng ta chỉ cần một chiếc bàn chải răng và một ít kem đánh răng để giữ gìn răng miệng. Giờ đây, chúng ta có nước súc miệng (hiệu Listerine), nước súc miệng làm sạch răng (hiệu Plax), sáp làm sạch kẽ răng (Johnson & Johnson), chất kích thích nướu răng (Butler), bàn chải nướu (Sulca), bàn chải nước (Water Pik), bàn chải răng chạy bằng điện (Sonicare), bàn chải răng chạy bằng pin (SpinBrush), thậm chí cả bàn chải răng loại nhỏ (Soft Grip).

Tiếp đến, chúng ta có các sản phẩm làm trắng răng của Crest Whitestrips và hệ thống làm trắng răng của BriteSmile.

Có thể nói trong lĩnh vực đồ dùng trong nhà tắm, đồ cạo râu là sản phẩm đa dạng về chủng loại nhất. Có loại dao cạo râu khô (Norelco), có loại dao cạo râu ướt (Gillette) và có cả loại dao cạo râu ướt dùng một lần (Bic). Ngoài ra, còn có loại dao cạo hai lưỡi (Trac II), loại dao cạo hai lưỡi có thể điều chỉnh (Atra), loại dao cạo hai lưỡi có lò xo (Sensor), loại dao cạo ba lưỡi (Mach 3) và thậm chí loại dao cạo bốn lưỡi (Quattro).

Trong lĩnh vực hỗ trợ thị giác, còn có kính mắt, kính hai tròng, kính áp tròng (Varilux) và

phẫu thuật laser (Lasik).

Sự phân nhánh trong ngành giải trí

Trong bất cứ môn thể thao nào cũng có các cơ hội tách ra và tạo ra các môn mới và các đội mới.

Trong môn trượt pa tanh, bánh xe có thể được cải tiến để tạo ra loại giày trượt pa tanh theo đường thẳng (loại Rollerblade). Trong môn trượt tuyết, số lượng ván trượt tuyết có thể được giảm đi một nửa để tạo ra một loại ván trượt tuyết mới (loại Burton).

Trong môn quần vợt, chiếc vợt có thể cải tiến thành to hơn (loại vợt Prince) và chiếc bạt đánh golf cũng có thể làm to lên (loại bạt Callaway Big Bertha).

Callaway trở thành công ty của các câu lạc bộ golf hàng đầu. Prince thì trở thành công ty sản xuất vợt tennis hàng đầu lớn. Burton thì dẫn đầu lĩnh vực sản xuất ván trượt tuyết và Rollerblade là hãng sản xuất giày trượt pa tanh lớn. Và tất cả các nhãn hiệu này đều do cá nhân các doanh nhân chứ không phải do các công ty lớn lập nên.

Nếu bạn còn chưa thấy thuyết phục thì xin hãy đọc tiếp.

Sự phân nhánh trong âm nhạc

60 năm trước, mọi người đều nghe chương trình Your Hit Parade với tiếng hát của Frank Sinatra và tuyển tập 10 bài hát nổi nhất trong tuần.

Một lần Frank được mời đến Nhà Trắng, tổng thống Franklin D. Roosevelt đã lại gần ông và thì thầm "Nếu tôi hứa không nói cho ai biết thì ông có tiết lộ cho tôi bài hát giữ vị trí số 1 của Hit Parade tuần này được không?"

Mọi chuyện đã thay đổi rất nhiều. Giờ đây, bảng xếp hạng Billboard, cuốn "Kinh Thánh của ngành âm nhạc" có đến 18 danh sách các ca khúc ưa thích khác nhau: các ca khúc đương đại dành cho người lớn, 40 ca khúc hay nhất dành cho người lớn, ca khúc nhạc cổ điển, ca khúc nhạc jazz đương đại, ca khúc nhạc đồng quê, ca khúc nhạc nhảy, ca khúc nhạc hip-hop, ca khúc nhạc jazz, nhạc Latinh pop, ca khúc rock chính thống, rock hiện đại, ca khúc nhạc phim, ca khúc mới, ca khúc vùng Mexico…

Và mỗi danh sách trong số 18 danh sách các bài hát ưa thích của Billboard lại có các ngôi sao riêng: Santana, Mathbox Twenty, Alison Krauss & Union Station, Andrea Bocelli, Josh Groban, Norah Jones, Toby Keith, Daniel Bedingfield, Louie Devito, 50 Cent, Regina Carter, Marco Antonio Solis, Audioslave, Trapt, The Matrix Reloaded, Yanni, Los Bukis/Los Termerarios và Ibrahim Ferrer. (Nếu bạn phân biệt được các ngôi sao này thì hoặc là bạn làm việc cho tạp chí Billboard hoặc bạn là một nhà bác học ngốc nghếch).

Giờ đây, đài phát thanh phát rất nhiều loại nhạc và loại nhạc thịnh hành nhất (nhạc rap) cũng chỉ chiếm 27% thời lượng phát sóng. Như vậy, thì liệu tổng thống Bush có mời 50 Cent[(4)] tới nhà Trắng để hỏi về bài hát sẽ đứng đầu bảng xếp hạng Billboard các ca khúc hip-hop hay nhất tuần tới?

Các thị trường cũng tương tự như ca nhạc. Thị trường cũng được chia thành các phân khúc, mỗi phân khúc đều có đặc điểm riêng và tồn tại có lý do của nó. Mỗi phân khúc đều có nhãn hiệu dẫn đầu và rất hiếm khi nhãn hiệu này trùng với nhãn hiệu dẫn đầu của cả thị trường đó.

Các máy nghe nhạc cũng rất đa dạng; từ chiếc máy nghe băng (Walkman) đến máy nghe đĩa CD rồi đến máy nghe nhạc MP3 (iPod).

Sự phân nhánh trong các loài chó

Số lượng các loài chó đã tăng lên rất nhanh. Các chuyên gia ước tính có khoảng từ 700 đến 800 loài chó khác nhau. Liên đoàn Cynologique International, tổ chức thế giới về các loài chó, đã công nhận 392 loài chó được chia thành 10 nhóm khác nhau.

Câu lạc bộ American Kennel gần đây đã công nhận 150 loài chó. Năm loài chó được phát hiện gần đây nhất vào năm 2000 là các giống chó Nova Scotia Duck Tolling Retriever, giống chó Đức Pinscher, giống Toy Fox Terrier, giống chó Ba Lan Lowland Sheepdog và giống Spinone Italiano.

Sáu loài chó khác cũng đã được đặt tên ban đầu và sẽ được công bố trong tương lai gần.

Sự phân nhánh trong các quốc gia

Liệu có bao giờ Mỹ lại bắt tay với các nước láng giềng để lập nên khối "American", một sự kết hợp chắc chắn có nhiều ý nghĩa hơn sự hợp nhất của Daimler và Chryster, hay không? Không cần phải nín thở vì thực tế điều ngược lại đang xảy ra.

Yugoslavia đã tách ra thành năm quốc gia: Croatia, Slovakia, Bosnia và Herzegovina, Secbia và Montenegro và nước Cộng hòa Macedonia thuộc Nam Tư cũ. (Hy Lạp đòi quyền về cái tên "Macedonia" vì vậy người ta đang phân vân không biết nước Cộng hòa Macedonia thuộc Nam Tư cũ cuối cùng sẽ mang tên gì).

Có thể sẽ Kosovo là nước thứ sáu thuộc Nam Tư cũ. Nhưng hiện tại Kosovo đang do Liên Hợp Quốc quản lý và sẽ được Liên Hợp Quốc quyết định số phận.

Năm 1776, ngay trước khi hệ thống thực dân tan rã thành các quốc gia độc lập, có khoảng 35 đế chế, vương quốc, quốc gia trên thế giới. Cho đến chiến tranh thế giới, con số này đã tăng gấp đôi. Đến năm 1970 trên thế giới có khoảng 130 quốc gia. Ngày nay, tổ chức Liên Hợp Quốc có 191 quốc gia thành viên, các thành viên gia nhập gần đây nhất là Timor-Leste và Đông Timor cũ.

Sự phân nhánh trong các tôn giáo

Trái với thói quen thời cổ đại tôn thờ nhiều vị thần linh, chủ nghĩa một thần được coi là một bước tiến quan trọng trong tôn giáo.

Ngày nay, có thể chúng ta không thờ nhiều thần nhưng rất nhiều tôn giáo có thờ thần. Trước đây, ba tín ngưỡng chính của thế giới là ba nhánh của cùng một nguồn gốc. Đó là Do Thái, Thiên Chúa và Hồi giáo. Mỗi loại tôn giáo này lần lượt lại tách làm nhiều nhánh. Đạo Do Thái tách thành các nhóm Bảo thủ, nhóm Cách tân và Chính thống. Đạo Thiên Chúa tách thành Thiên Chúa giáo La Mã, Thiên Chúa giáo chính thống và Tin Lành. Đạo Hồi tách thành dòng Sunni và Shiite.

Quá trình này sẽ còn tiếp diễn. Gần đây, 79 triệu tín đồ nhóm đạo Anglican đang gặp nguy cơ chia rẽ do bất đồng về vấn đề giáo sĩ đồng tính. Ngay cả nhà thờ Thiên Chúa La Mã vững chãi như vậy cũng đã nổi lên phong trào Thiên Chúa của những người ủng hộ truyền thống, đáng chú ý là phong trào do Mel Gibson hậu thuẫn về tài chính.

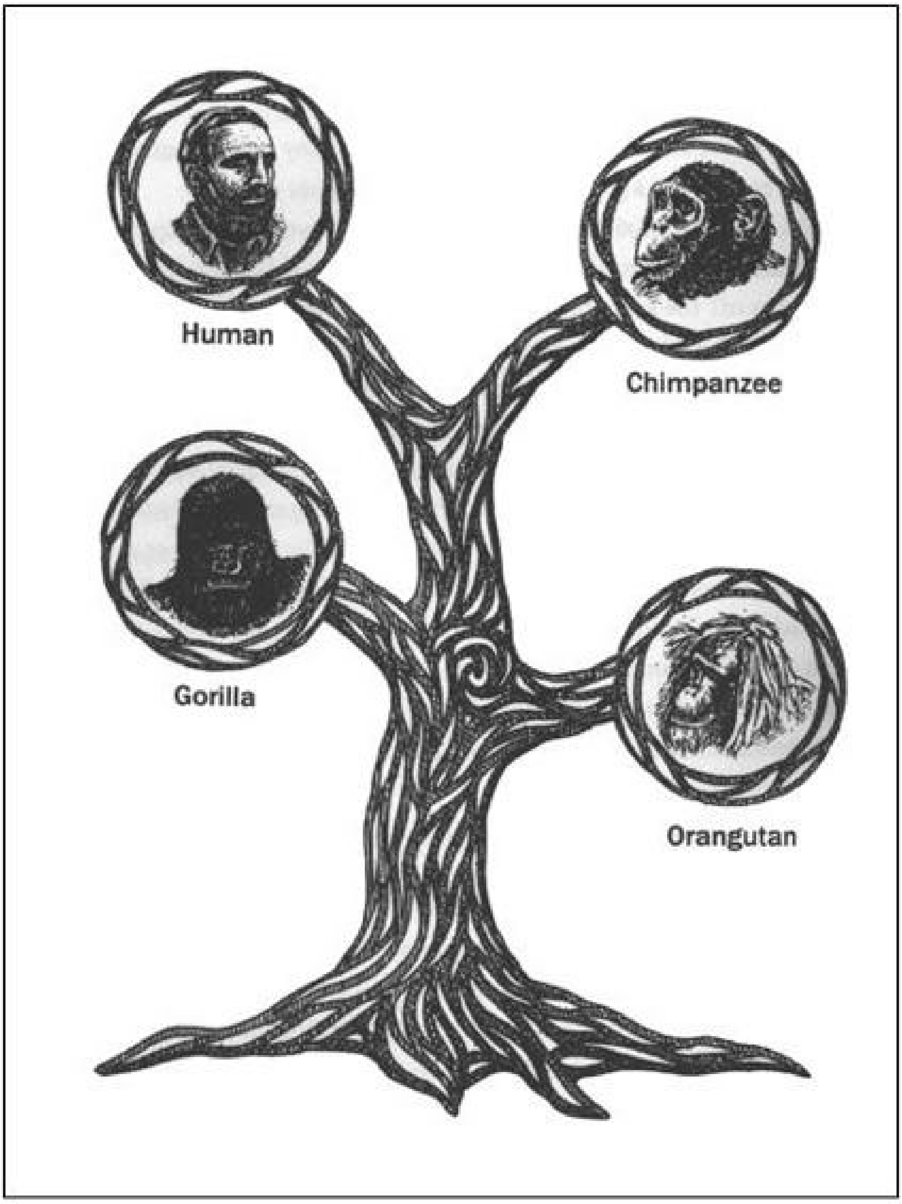
Ở khu vực Trung Đông, các nhánh tôn giáo chính bao gồm đạo Hindu, đạo Phật, đạo Gia-na, Nho giáo, Đạo giáo và Thần đạo.

Sự phân nhánh đem lại sức mạnh chứ không làm yếu đi

Chúng ta có thể nghĩ sự phân nhánh mạnh mẽ có thể làm cây yếu đi nhưng thực tế lại ngược lại. Mỗi khi chúng ta thấy có nhiều nhánh (và nhiều nhãn hiệu) được tạo ra từ một cây, chúng ta có thể chắc chắn rằng cái cây đó sẽ cứng cáp hơn, dễ thích nghi hơn và sẽ sống sót trong một khoảng thời gian nhất định.

Nhiều nhánh (và nhãn hiệu) có thể sẽ không tồn tại được nhưng cả cây sẽ phát triển mạnh mẽ.

Ngành sản xuất máy vi tính (một cây với rất nhiều nhánh tỏa ra từ một thân cây là loại máy vi tính cỡ lớn) là một ví dụ rõ ràng về sự phát triển năng động.



CÂY ĐỘNG VẬT GẦN NGƯỜI BAO GỒM ORANGUTAN, GORILLA VÀ HỌ HÀNG GẦN NHẤT CỦA CHÚNG TA, TINH TINH.

Chương 10: Bí mật của người vượn quá độ

Một trong những thiếu sót của quá trình nghiên cứu tiến hóa là việc không thể tìm thấy hóa thạch của người vượn quá độ. Nếu tổ tiên của con người là loài khỉ hình người thì hóa thạch của loài "nửa người nửa khỉ" đang ở đâu? Cho đến nay các nhà cổ sinh vật học vẫn chưa tìm thấy.

Và rất có thể họ sẽ không tìm thấy dấu vết hóa thạch nào như thế cả. Bí mật vẫn luôn là bí mật.

Việc tìm lời đáp cho bí mật này là một trong những công trình nổi bật vào bậc nhất của Charles Darwin. Minh họa duy nhất trong cuốn Nguồn gốc các loài là biểu đồ thể hiện xu hướng tự nhiên dần tách rời nhau của các loài sau hàng ngàn thế hệ, tạo ra một khoảng trống khá lớn giữa các cá thể loài.

Và không có người vượn quá độ.

Đường phả hệ không chạy từ loài vượn ngày nay đến loài người ngày nay. Thay vào đó, loài người ngày nay có nguồn gốc từ loài người ngày hôm qua sau hàng ngàn thế hệ, mỗi thế hệ đều trải qua sự chọn lọc tự nhiên. Tương tự, vượn ngày nay tiến hóa từ loài vượn của ngày hôm qua cũng sau hàng ngàn thế hệ.

Máy tính cá nhân chúng ta đang sử dụng không xuất phát từ máy chữ. Chiếc máy tính cá nhân đầu tiên không có bàn phím, cũng không có máy in nên nó không hoạt động giống máy chữ và tất nhiên, bề ngoài của nó cũng khác.

Lý do thất bại của nhiều công ty và nhiều nhãn hiệu là quan niệm rằng "người tinh khôn - Homo sapiens" có thể chiến thắng thiên nhiên, ít nhất trong ngắn hạn; Rằng "người tinh khôn" trong thế giới kinh doanh có thể làm được những việc chưa bao giờ xảy ra trong tự nhiên; Rằng "người tinh khôn" có thể giới thiệu những liên hệ bị đứt quãng đó.

Và sự thật họ đã làm được thế. Ngày ngày, các công ty thuộc hầu hết mọi ngành nghề đang ra sức tìm kiếm "người vượn quá độ". "Người vượn quá độ" có thể tồn tại một thời gian, nhưng về lâu dài thì rất khó sống sót. Bởi vì chúng đã phá vỡ quy luật cơ bản của tự nhiên.

Câu chuyện về máy xử lý văn bản

Máy xử lý văn bản, loại máy kết hợp giữa máy chữ và máy tính cá nhân, đã từng có một thời hoàng kim. Loại máy này đã biến Wang Laboratories, được Au Wang thành lập bằng số tiền tiết kiệm 600 đô la, trở thành một nhãn hiệu mạnh. Đến năm 1985, tổng số vốn của công ty Wang là 2,4 tỷ đô la. Bảy năm sau, công ty này tuyên bố phá sản, trở thành nạn nhân tiếp theo của truyền thuyết "người vượn quá độ".

Trước khi phá sản, Wang Laboratories đã cố gắng cứu vãn tình thế bằng cách chuyển sang kinh doanh máy tính cá nhân. Chẳng có gì sai ở đây cả ngoại trừ việc họ cố chuyển sang lĩnh vực máy tính cá nhân bằng chính nhãn hiệu Wang.

Một nhãn hiệu tồn tại trong tâm trí người sử dụng giống một cái lỗ trên đất. Bạn có thể khoét sâu hay mở rộng cái lỗ nhưng bạn không thể di chuyển nó.

Một khi tên nhãn hiệu đã có vị trí chắc chắn trong tâm trí người dùng, rất khó có thể đẩy nó ra ngoài.

Động lực học phân tách có giải pháp cho thế tiến thoái lưỡng nan này. Các loại sản phẩm liên quan đến nhau sẽ dần tách ra, nên cách tốt nhất để xây dựng nhãn hiệu mạnh cho hai chủng loại hàng khác nhau là tạo ra hai nhãn hiệu khác biệt.

Đáng lẽ ra, công ty Wang nên để nhãn hiệu Wang cho sản phẩm máy xử lý văn bản và tạo thêm một cái nhãn hiệu khác cho sản phẩm máy tính cá nhân.

Vào buổi sơ khai của bất kỳ ngành nghề mới nào, bạn sẽ thấy các ví dụ lặp lại của cùng một sai lầm. Nhiều công ty nỗ lực tạo ra "người vượn quá độ" giữa thế giới hôm qua và thế giới hôm nay. Phương châm của họ là: tạo ra cái tốt nhất giữa hai thế giới.

Các tàu thuỷ chạy bằng hơi nước vượt đại dương đầu tiên cũng được trang bị buồm. Thoạt tiên, loại tàu lai kết hợp chạy bằng buồm và hơi nước là những kẻ thắng lớn. Chúng chạy nhanh hơn tàu chỉ chạy bằng buồm và kinh tế hơn tàu chỉ chạy bằng hơi nước. Cũng dễ hiểu điều gì xảy ra sau đó. Tàu chạy bằng buồm và tàu hơi nước đi theo hai hướng khác nhau, tàu lai bị xô ngã và tất nhiên, nó bị chìm.

Thuyền buồm trở thành thú tiêu khiển của giới giàu có và nổi tiếng, còn tàu hơi nước lại trở thành phương tiện vận hành rất kinh tế.

Câu chuyện về máy bay tua bin phản lực cánh quạt

Thuở sơ khai, máy bay đều sử dụng động cơ turbin phản lực. Về sau, máy bay turbin phản lực cánh quạt là phương tiện hấp dẫn thay thế cho máy bay cánh quạt và máy bay phản lực thông thường, đặc biệt đối với loại máy bay cỡ nhỏ. Nó đã kết hợp được yếu tố tốc độ của một máy bay phản lực với yếu tố tốc độ ổn định của một máy bay cánh quạt.

Nhưng điều này chỉ xảy ra ở buổi ban đầu. Ngày nay, máy bay phản lực nội địa cỡ nhỏ 30-100 ghế đang nhanh chóng thay thế máy bay turbin phản lực cánh quạt vì chúng bay nhanh hơn, tiện nghi hơn và ít gây tiếng ồn hơn. Hơn nữa, máy bay phản lực có thể bay cao hơn và tránh được sốc ở độ cao thấp hơn.

Ấy vậy mà các hãng hàng không lớn của Mỹ vẫn sở hữu khoảng 700 chiếc máy bay phản lực cánh quạt, những cỗ máy họ ước là không bao giờ bỏ tiền ra mua cả.

Thật khó có thể tránh được bước chuyển tiếp sai lầm. Ban đầu, một công nghệ mới sẽ chuyển động chậm chạp và phải gánh vác nhiều vấn đề. Do đó, phương pháp tiếp cận nửa chừng có vẻ an toàn và hiệu quả nhất. Tuy nhiên, về lâu dài thì chiến lược nửa chừng, hầu như luôn là kẻ thua cuộc.

Hãy lấy ngành công nghiệp điện ảnh làm ví dụ. Ngày nay, các bộ phim có kinh phí lớn được quay bằng loại phim thông thường, sau đó được chuyển sang file số để điều chỉnh màu sắc, độ tương phản và thêm các hiệu ứng số. Tiếp đến, file số này được ghi trở lại lên phim và được sao ra để trình chiếu ở các rạp chiếu bóng.

Liệu có nên nghĩ rằng trong tương lai gần mọi bộ phim sẽ được quay, chỉnh sửa và phân phối đều bằng kỹ thuật số hóa.

Câu hỏi này không dành cho chúng ta.

Câu chuyện về máy fax

Tất nhiên, khái niệm “về lâu dài” có thể là một khoảng thời gian thật sự lâu. Hãy lấy câu chuyện về máy fax làm ví dụ. Sau nhiều thập kỷ phát triển, chúng ta đang dần thấy sự chấm dứt của loại máy này.

Đâu là vấn đề ư? Fax là sản phẩm trung gian bất thành kết hợp các khía cạnh vật thể của một bức thư và tốc độ lưu chuyển của một thông điệp điện tử. Bức thư có thể tồn tại trong nhiều nhiều thế hệ và chắc chắn là thư điện tử sẽ tồn tại mãi. Thế còn máy fax? Thời gian tồn tại của nó chỉ còn đếm được từng ngày. (Dịch vụ mailgram của hãng Western Union, một loại dịch vụ nửa chừng cũng đang có chung số phận).

Trong 4 năm, từ 1998 đến 2002, số lượng các trang fax giảm hơn 50%.

Tại sao máy fax gặp tình trạng này? Chính là do cuộc cách mạng thư điện tử. Ngày nay, thư điện tử vừa rẻ, nhanh, chính xác vừa linh hoạt hơn bản fax. Thời của máy bay turbin phản lực cánh quạt đang khép lại và thời của máy fax cũng thế.

Công ty Genigraphics (ban đầu là tên một dịch vụ của hãng General Electric) và nhiều công ty khác đã được thành lập để kinh doanh loại hình chuyển dữ liệu do máy tính tạo ra thành các slide hình ảnh. Ý tưởng này sẽ mãi hay ho nếu không có sự xuất hiện của phần mềm PowerPoint và máy chiếu giá rẻ.

Đặt mua đĩa DVD qua thư điện tử

Thêm một nhãn hiệu nửa vời khác là Netflix. Thay vì phải đến tận nơi để thuê DVD, khách

hàng có thể thông qua Internet để đặt hàng trực tiếp với Netflix, giúp tiết kiệm thời gian và tiền bạc. Thật là một bước tiến dài trên chiếc thang tiến hóa.

Netflix đã phát triển nhanh chóng và hiện nay đã có hơn một triệu khách hàng thuê bao. Nhưng việc gửi dữ liệu điện tử (dưới dạng 1 DVD) thông qua thư tín trong thời đại kỹ thuật số dường như lại là một bước lùi. Một ngày nào đó Netflix sẽ gặp phải số phận tương tự máy fax.

Các công ty thì thích thú với các nhãn hiệu nửa chừng vì nhãn hiệu như thế phù hợp với phương châm quản lý của họ, hay như lời hãng General Electric từng nói: "Tiến bộ là sản phẩm quan trọng nhất của chúng tôi". Sẽ là tư tưởng tự an ủi nếu họ có ý nghĩ rằng sản phẩm hay dịch vụ của họ tiến dần theo hướng tốt hơn, nhanh hơn và rẻ hơn.

Các công ty thường không thích sự khác biệt vì nó đồng nghĩa với sự cắt đứt với quá khứ. Thay vì các sản phẩm và dịch vụ tốt hơn, nhanh hơn, rẻ hơn, nhiều sự lựa chọn công nghệ lại được dán mác "khác biệt, chậm chạp và đắt đỏ".

Bạn có thể dễ dàng dự đoán được chuyện gì sẽ xảy ra đối với ngành kinh doanh DVD qua thư tín này của Netflix. Sớm hay muộn thì chúng ta sẽ có đĩa DVD theo đường Internet, lúc đó nhãn hiệu Netflix sẽ bị nhấn chìm.

Câu chuyện ở Kodak

Một điều chắc chắn là thuật nhiếp ảnh số sẽ nhanh chóng thay thế thuật nhiếp ảnh dùng phim (theo kỹ thuật tương tự hay hóa học) - là ngành kinh doanh chính của Kodak. Số lượng máy ảnh số bán ra cao hơn máy ảnh tương tự. Có thể điều này sẽ kéo dài vài năm hay vài thập kỷ nữa, nhưng điều chắc chắn là ngành công nghiệp phim và giấy in tráng ảnh của Kodak sẽ biến mất hoàn toàn.

Kodak đang cố làm điều mà Wang đã không thể làm. Đó là chuyển nhãn hiệu sang một loại hàng hóa khác. Điều trớ trêu là chính sức mạnh của nhãn hiệu Kodak (một trong những nhãn hiệu có tiếng được công nhận rộng rãi trên thế giới) đã làm cho việc chuyển đổi này khó thành công (Lỗ càng sâu thì càng khó di chuyển).

Kodak cố gắng xóa khoảng cách giữa thuật nhiếp ảnh truyền thống và nhiếp ảnh số bằng máy ảnh và phim định dạng Advantix Advanced Photo System. Kodak đã chi hơn 1 tỷ đô la để xây dựng và phát triển thị trường cho sản phẩm Advantix năm 1996.

Định dạng Advanced Photo System dài 24 mm này (gọi tắt là APS) đã được 5 công ty phát triển, trong đó có Kodak, Canon và Fuji. Đặc tính của nó bao gồm khả năng chụp ảnh liên tục và toàn cảnh trong một cuộn phim và được kết hợp công nghệ cải thiện độ sáng. Phương thức này đắt hơn chụp bằng phim thông thường 15% và tất nhiên không thể nào thu hút được khách hàng vì họ hoặc chọn phương thức mang lại chất lượng hình ảnh cao hơn của phim 35 mm với máy ảnh hoặc chuyển hẳn sang ảnh kỹ thuật số. APS tượng trưng cho sự chuyển tiếp bất thành, sự tồn tại ở lãnh địa nửa vời này là vô cùng khắc nghiệt.

Tồi tệ hơn, Kodak còn nỗ lực kết hợp thuật chụp hình hóa học và kỹ thuật số thành một loại tổng hợp có tên "infoimaging" - phương pháp dùng kỹ thuật kết hợp với các hình ảnh và thông tin. (Bạn đã bao giờ nghe một khách hàng nói rằng cái mà họ cần là kỹ thuật chụp hình này chưa?).

Theo như lời quảng cáo gần đây của Kodak, "Có lẽ info-imaging là sự hội tụ đầy hứa hẹn của công nghệ kể từ khi có Internet và chúng tôi hoan nghênh mọi đối tác muốn khám phá tiềm năng của công nghệ này".

Sự hội tụ của các công nghệ ư? Có một dấu hiệu rõ ràng, đó là info-imaging đang dần biến mất.

Câu chuyện về nhãn hiệu Polaroid

Nhãn hiệu Polaroid này gắn liền với một chủng loại hàng (ảnh lấy ngay) đang có doanh số sụt giảm nghiêm trọng. Cùng với sự phát triển mạnh của các cửa hàng chụp ảnh lấy ngay, khách hàng không còn mặn mà lắm với chiếc máy cồng kềnh cũng như giấy in đắt đỏ của Polaroid, bởi vì họ có thể tráng và in cả một cuộn phim chỉ sau một thời gian ngắn.

Do đó, Polaroid đang cố gắng chuyển nhãn hiệu của mình sang kinh doanh phim chụp hình truyền thống (vốn là lãnh địa của Kodak) và nhiều loại sản phẩm khác, gồm có các sản phẩm chụp phim y khoa, máy quét số và máy in ảnh kỹ thuật số. Kết quả: năm 2001, Tập đoàn Polaroid phá sản.

Tác nhân nào dẫn đến sự sụp đổ của Polaroid? Câu trả lời là sự phát triển của công nghệ xử lý phim.

Câu chuyện về đầu máy DVD/VCR

Các cửa hàng bán lẻ chất đầy những sản phẩm phụ có thể bán được và mang lại lợi nhuận trong thời gian ngắn. Hãy lấy đầu máy DVD/VCR làm ví dụ. Điều chắc chắn ở đây là DVD đang làm cho định dạng VCR trở lỗi thời.

Vấn đề ở chỗ, đa số mọi người đã có đầu máy video. Thay vì mua một thiết bị kết hợp, họ có xu hướng mua đầu máy DVD đơn thuần. Như thế đến thời điểm DVD thay thế định dạng VCR, người tiêu dùng sẽ không cần đến các đầu máy VCR nữa.

Đó là về lâu dài, còn trước mắt người tiêu dùng vẫn cần loại máy nào đó để phát các băng video của họ. Thế nên vẫn có lý nếu một số người chọn mua các đầu máy DVD/VCR kết hợp.

Tuy nhiên, sẽ không sáng suốt cho một công ty khi chuyển từ sản phẩm ngắn hạn này sang sản phẩm ngắn hạn khác. Bạn không thể xây dựng nhãn hiệu theo cách đó. Thông thường phải mất hàng thập kỷ để kết hợp một nhãn hiệu mới với một sản phẩm mới. (Các nhãn hiệu nổi tiếng nhất trên thế giới là những nhãn hiệu bán cùng một loại sản phẩm theo một chiến lược duy nhất trong một khoảng thời gian dài. Ba ví dụ điển hình là rượu sâm banh Dom Pérignon, xe hơi Mercedes Benz và đồng hồ Rolex).

Nếu sô cô la nóng sẽ là đồ uống tiếp theo được yêu thích thì hãng Starbucks có nên chuyển từ kinh doanh cà phê sang kinh doanh sô cô la nóng không? Chỉ khi hãng này đánh liều!

Theo đuổi một kiểu mốt nhất thời chỉ là một trong số rất nhiều sai lầm khi xây dựng nhãn hiệu mà các công ty thường gặp phải. Tồi tệ hơn là sai lầm mở rộng các chi nhánh của nhãn hiệu đó thay vì tạo thêm uy tín nhãn hiệu cho chi nhánh.

Câu chuyện về hãng Macintosh

Macintosh là cái gì? Đó vừa là một máy tính cá nhân, vừa là một hệ điều hành máy tính cá nhân.

Liệu có nhà sản xuất máy tính cá nhân nào khác muốn sử dụng cùng một nhãn hiệu cho hai sản phẩm (máy tính và hệ điều hành)? Hãng Dell kinh doanh máy tính chứ không sản xuất hệ điều hành. Microsoft bán các hệ điều hành chứ không kinh doanh phần cứng máy tính. IBM đã cố kinh doanh cả hệ điều hành và máy tính cá nhân do hãng này sản xuất nhưng không thành công trong cả hai lĩnh vực.

Macintosh lâm vào thế tiến thoái lưỡng nan vì cố gắng gây dựng 2 nhãn hiệu cùng một lúc. Không có loại máy nào dành được sự khen ngợi nhiều hơn máy tính Macintosh nhưng nhãn hiệu này cũng chỉ chiếm 3% thị phần.

Câu chuyện về xe hơi, rượu vang và câu lạc bộ các cửa hàng tạp phẩm

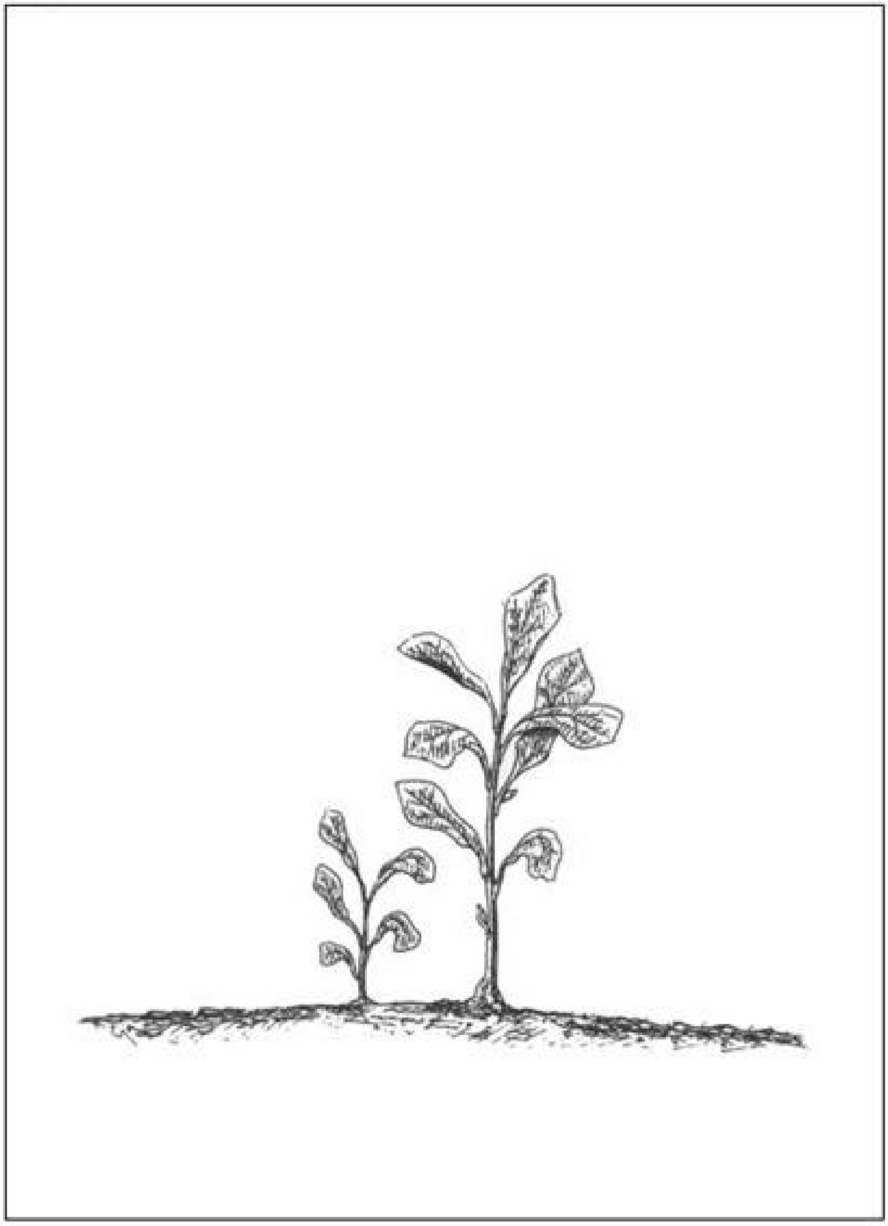
Người mua xe hơi sẽ nghĩ gì về chiếc Chrysler Crossfire, chiếc xe hơi thể thao trị giá 35.000 đô la với động cơ của Mercedes và thân của Chrysler? Bạn sẽ nghiêng về nhãn hiệu nào? Chiếc xe mang nhãn mác “hàng hiệu Đức” hay “xe Mỹ giá rẻ”?

Các bạn còn nhớ sản phẩm Porsche 914, loại xe hơi thể thao có động cơ của Volkswagen và thân của Porsche? Người hâm mộ xe Porsche đã tẩy chay loại xe này vì đối với người yêu thích xe Porsche, nó là chiếc xe hơi thể thao rẻ tiền, còn đối với người hâm mộ xe Volkswagen, nó lại quá đắt đỏ.

Hãy xem xét chủng loại hàng rượu vang. Có hai loại rượu vang chính: vang đỏ và vang trắng. Cũng có rượu vang hồng, sản phẩm tốt nhất kết hợp từ hai loại rượu trên. Thế nhưng, bạn hãy thử đoán doanh số của sản phẩm lai này đi! Không cao chút nào.

Một hệ thống siêu thị địa phương đang phải đối mặt với sự cạnh tranh từ phía các cửa hàng tạp hóa (thuộc Câu lạc bộ Costco & Sam), do đó họ quyết định thực hiện một chiến dịch quảng cáo mà chính chiến dịch này lại đang đặt họ vào thế tiến thoái lưỡng nan. “Chất lượng siêu thị. Giá cả cửa hàng” là tên của chiến dịch quảng cáo đó. Xét về mặt logic thì chiến dịch này hợp lý, nhưng đứng về mặt nhận thức, bạn sẽ chọn chủng loại hàng nào để mua tại chuỗi siêu thị đó?

Trong tự nhiên không hề có “người vượn quá độ” và cũng không có nhãn hiệu nào nửa vời mà thực sự thành công.



TẠI MỖI GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN, CÁI MẦM ĐẦU TIÊN NHÚ LÊN SẼ CAO VÀ MẠNH LÊN, CŨNG TƯƠNG TỰ NHƯ VẬY VỚI CÁC NHÁNH

Chương 11: Sự sống sót của hạt giống đầu tiên

Hai hạt giống rơi xuống đất rừng, có lẽ do góc chạm đất của mỗi hạt, hay do đất ở nơi hạt giống đó rơi xuống, hay vì một lý do nào nữa mà có hạt nẩy mầm trước, sớm hơn các hạt còn lại một vài ngày.

Tại mỗi giai đoạn tăng trưởng, cây con nẩy mầm đầu tiên đều cao hơn, khỏe hơn và chịu hạn tốt hơn. Thời gian qua đi, cây con này phát triển và trở thành một cây đại thụ, chắn hết ánh sáng mặt trời của cây con thứ hai, khiến cây non đó không thể trưởng thành cứng cáp, khô héo dần rồi chết.

Đó phải chăng là sự sống sót của kẻ mạnh nhất? Chắc chắn là như vậy. Nhưng làm sao cây non thứ nhất có thể trở thành cây khỏe nhất? Trong rừng cũng như trên thị trường, chiến thắng thường thuộc về người đầu tiên chiếm giữ được vị trí.

Không gì đạt được dễ dàng

Là nhãn hiệu thứ nhất không có nghĩa rằng nhãn hiệu của bạn sẽ trở thành nhãn hiệu hàng đầu cho một chủng loại hàng mới. Trở thành nhãn hiệu đầu tiên chỉ như việc bạn được cấp giấy phép để làm như vậy. Nếu bạn là người đầu tiên, nhãn hiệu của bạn sẽ xuất hiện với tư cách dẫn đầu vì đơn giản chưa có ai tham gia cuộc đua cùng bạn trong lĩnh vực mới này.

Đây là lúc cần có sự phát triển. Nhãn hiệu của bạn cần được phát triển để duy trì vị trí dẫn đầu của mình. Do đó, bạn cần bảo vệ nhãn hiệu của mình và đặc biệt thận trọng khi đối thủ cạnh tranh đe dọa vị trí của bạn.

Tuy nhiên, doanh số không quan trọng bằng nhận thức của khách hàng. Để thành công, nhãn hiệu của bạn cần tạo được hình ảnh của người dẫn đầu trong tâm thức người tiêu dùng.

Sự thành công của những bộ phim

Ngành công nghiệp điện ảnh đã tìm ra quy luật để đi đến thành công. Nếu một bộ phim không được khởi chiếu vào ngày cuối tuần một cách hoành tráng, khó có khả năng bộ phim đó sẽ trở thành một tác phẩm ăn khách. Buổi khởi chiếu hoành tráng vào một ngày cuối tuần gần như bảo đảm sự thành công của bộ phim, đặc biệt nếu muốn bộ phim đứng đầu về doanh thu bán vé.

Ngày nay, những bộ phim đi lên một cách trầm lặng như Đám cưới kiểu Hy Lạp của tôi (My Big Fat Greek Wedding) là rất hiếm hoi ở Hollywood. Phần lớn những bộ phim không có được một buổi chiếu ra mắt rầm rộ trong đợt cuối tuần đều nhanh chóng đi vào quên lãng chỉ trong vài tuần, để rồi sau đó bị chuyển sang dạng băng video.

Doanh thu không phải là mấu chốt. Chính tiếng tăm do doanh số mang lại đã tạo nên sự lan truyền nhãn hiệu. Người ta luôn muốn xem thứ mà mọi người khác đều xem. Một bộ phim được công chiếu với sự quan tâm của giới truyền thông sẽ tạo cảm giác đối với khán giả rằng bộ phim đó thuộc loại “phải xem”, đặc biệt đối với khán giả trẻ, tầng lớp khán giả chiếm đại đa số.

Bộ phim Ma trận (Matrix) đã thu về 42,5 triệu đô la tiền bán vé chỉ trong ngày chiếu mở màn, lập nên một kỷ lục mới. Và tất nhiên kỷ lục về doanh thu này sẽ tạo nhiều tiếng tăm.

Mọi hoạt động kinh doanh đều có các mánh khóe riêng. Một trong những mánh khóe của điện ảnh là tăng số tiền thu về trong tuần đầu tiên bằng cách khởi chiếu bộ phim tại số lượng rạp tối đa có thể. Bình thường một bộ phim có thể được khởi chiếu tối đa tại 1.000 rạp, nhưng Ma trận được khởi chiếu tại 3.603 rạp, chiếm hơn 10% tổng số rạp trên toàn nước Mỹ.

Ngay cả khi bạn biết mình sẽ không thích một bộ phim đang ăn khách, bạn vẫn sẽ xem nó chỉ để có thể nói chuyện với bạn bè về bộ phim đó.

Sự thành công của những đĩa nhạc

“Nếu một đĩa nhạc không thể thành công trong tuần đầu tiên phát hành, thì mọi người đều cho rằng nó đã chết rồi”, đó là lời của Ron Baldwin - một nhà quản lý và sản xuất đĩa nhạc. Các nhãn hiệu âm nhạc muốn nổi tiếng phải chiến đấu trong 4 lĩnh vực: sóng truyền thanh, băng video, phủ sóng trên phương tiện thông tin và có vị trí nhất định ở các cửa hàng bán lẻ băng đĩa.

Để quảng cáo cho album Cuộc sống Mỹ (American Life) của mình, ca sĩ Madonna đã tham gia phỏng vấn trong chương trình Dateline của đài NBC, một chương trình đặc biệt trên MTV, đóng vai chính trong vở hài kịch tình thế Will và Grace và xuất hiện trong chương trình Live with Regis and Kelly.

Album này đã rất thành công. Với 241.000 đĩa bán ra trong tuần đầu phát hành, American Life đã leo lên vị trí số 1 trong các bảng xếp hạng. Đây không phải là sự may mắn. Trong số 10

album đứng đầu bảng xếp hạng năm ngoái, 8 album có doanh số bán ra trong tuần đầu tiên phát hành từ 220.000 đĩa trở lên. Nếu không thành công ngay trong tuần đầu tiên thì bạn đã ở vào thế bất lợi.

Sự thành công của những cuốn sách

Nếu một cuốn sách không lọt vào danh sách những cuốn bán chạy nhất trong những tuần đầu được phát hành thì cuốn sách sẽ không bao giờ lọt được vào danh sách đó. Các cửa hàng sách sẽ bày khoảng hai cuốn bán chạy nhất lên trước, đồng thời giảm giá bán. Các cuốn còn lại sẽ nằm yên trên kệ với giá không đổi. Thành công ngay từ đầu hoặc thua cuộc là quy luật chung trong ngành xuất bản.

Tất nhiên, mấu chốt chính là sự quảng cáo trước. Bạn nên sử dụng quảng cáo để tạo ra nhu cầu trước khi cuốn sách được tung ra thị trường. Cuốn thứ năm của J. K. Rowling nằm trong tập truyện Harry Potter, Hoàng Tử Lai đã có một làn sóng quảng cáo mạnh mẽ trước ngày xuất bản. Nhiều người hâm mộ đã mặc đồ hóa trang biểu diễn trong các bữa tiệc vào lúc nửa đêm tại các cửa hàng sách.

Không có cuốn sách nào được quảng cáo trước nhiều như cuốn hồi ký Câu chuyện cuộc sống (Living History) của Hillary Clinton. Và có thể đoán trước kết quả phát hành. Trong tháng đầu tiên, cuốn sách đã bán được một triệu bản. Hoặc bạn giành thắng lợi ngay từ đầu hoặc chẳng bao giờ.

Sau khi một cuốn sách, đĩa CD nhạc hay bộ phim đã lọt vào danh sách bán chạy nhất hoặc đứng đầu bảng xếp hạng, chiến lược tiếp theo là cố gắng duy trì chiến thắng bằng cách quảng bá sự thành công đó. Chính vì thế, "Phim số một của Mỹ" là một tít báo điển hình.

Xuất hiện đầu tiên sẽ chiếm được cảm tình lớn trong lòng khách hàng. Nếu tất cả mọi người nghĩ Harry Potter và Hội Phượng Hoàng là cuốn truyện hay thì chắc chắn đó là cuốn sách hay, bất luận cá nhân tôi có suy nghĩ gì khác.

Kẻ đến trước được thuận lợi nhất

Đó chính là quy luật nổi trội, nhất là khi nó liên quan đến vấn đề nhận thức. Nước sốt cà chua nấm Heinz, sốt maefonnaise của Hellmann, bánh xốp nướng Anh của Thomas, phô mai kem Philadelphia, bia Budweiser và nhiều nhãn hiệu hàng đầu khác là các nhãn hiệu mạnh không chỉ vì chúng tốt hơn các nhãn hiệu cạnh tranh mà còn vì chúng đã được chấp nhận rộng rãi như là các nhãn hiệu dẫn đầu trong chủng loại hàng đó.

Kẻ xuất hiện đầu tiên sẽ chiếm vị trí dẫn đầu. Nếu nhãn hiệu của bạn là duy nhất trong loại sản phẩm đó thì hiển nhiên, nhãn hiệu của bạn sẽ dẫn đầu. Khi xuất hiện sự cạnh tranh, sự dẫn đầu sẽ tạo một nhận thức tốt hơn về nhãn hiệu của bạn.

Nhãn hiệu đầu tiên trong tâm trí khách hàng có thể tồn tại trong một thời gian dài và sẽ duy trì vị trí đầu đàn của nó. Coca-Cola là nhãn hiệu thức uống không cồn số 1 trong 118 năm qua. GE là nhãn hiệu bóng đèn số một trong 102 năm nay. Trong 80 năm qua, Kleenex là nhãn hiệu khăn giấy số 1.

Sẽ có hai lợi thế dành cho nhãn hiệu nào thâm nhập vào tâm thức khách hàng đầu tiên. Thứ nhất là sự nhận thức rằng nhãn hiệu đi đầu chắc hẳn sẽ tốt hơn. Hiển nhiên, sản phẩm hoặc dịch vụ tốt nhất sẽ chiếm lĩnh được thị trường. Vì nhãn hiệu đầu tiên đi vào tâm trí khách hàng sẽ tự nhiên trở thành nhãn hiệu chủ đạo (chưa có nhãn hiệu nào khác), nhãn hiệu đầu tiên có khả năng duy trì vị trí đứng đầu của mình (ngăn không cho "ánh sáng" đến với các nhãn hiệu cạnh tranh.)

Thuận lợi thứ hai là sự nhận thức rằng nhãn hiệu đầu tiên sẽ là nhãn hiệu gốc. Các nhãn hiệu khác chỉ bắt chước nhãn hiệu gốc này. Bài học "sản phẩm thật" áp dụng đúng với Coca-Cola, chứ

không áp dụng với các nhãn hiệu bắt chước như nhãn hiệu đồ uống không cồn Pepsi-Cola và Royal Crown.

Thậm chí nếu một ngày nào đó Pepsi có doanh số cao hơn Coca-Cola (điều khó xảy ra) thì Pepsi-Cola sẽ không bao giờ được đánh giá là sản phẩm thật.

Người đầu tiên di chuyển trong tâm thức khách hàng

Sách dạy kinh doanh thường chê cái gọi là “lợi thế di chuyển đầu tiên” và họ đã đúng. Không có lợi thế nào của việc trở thành sản phẩm đầu tiên di chuyển trên thị trường trừ phi bạn có thể sử dụng cơ hội đó để trở thành sản phẩm đầu tiên di chuyển trong tâm thức khách hàng.

Cây to và khỏe là kết quả của sự chọn lọc tự nhiên. Nhãn hiệu mạnh là kết quả của phép loại suy trong tâm thức khách hàng. Ấn tượng về nhãn hiệu chỉ diễn ra trong tâm thức khách hàng và không có ý nghĩa vật thể. Trở thành sản phẩm xuất hiện đầu tiên trên thị trường có ý nghĩa vật thể nhưng chưa chắc nó sẽ được lưu lại đầu tiên trong tâm trí người tiêu dùng.

• Duyrea đã xây dựng nhãn hiệu xe ôtô đầu tiên tại Mỹ nhưng nhãn hiệu này chưa bao giờ thực sự đi vào tâm thức người tiêu dùng.

• Du Mont đã xây dựng nhãn hiệu máy thu hình đầu tiên tại Mỹ nhưng nhãn hiệu này lại không đi vào tâm thức người tiêu dùng.

• Hurley phát triển nhãn hiệu máy giặt đầu tiên tại Mỹ nhưng nó lại chưa bao giờ in sâu trong tâm trí khách hàng.

Edmund Hillary (cùng với Sherpa Tenzing Norgay) là người đầu tiên leo lên ngọn Everest. 50 năm sau kỷ lục đáng nhớ này, Edmund vẫn rất nổi tiếng trên khắp thế giới dù sau ông đã có hơn 1.650 người thực hiện chuyến đi vất vả lên ngọn núi này (đã có gần 175 người bị chết trên đường đi), nhưng họ vẫn chỉ là những người vô danh.

Có ai trong số những người này leo núi giỏi hơn Hillary? Chắc chắn có. Có ai trong số họ leo nhanh hơn Hillary? Rõ ràng có. Không hề gì. Giỏi hơn không thể vượt qua được cái mác xuất hiện trước.

Ngày 23 tháng 5 năm 2001, Erik Weihenmayer leo lên đỉnh của ngọn núi Everest, trở thành người mù đầu tiên chinh phục ngọn núi này. Liệu Erik sẽ nổi tiếng như Edmund? Không đời nào.

Ngày 16 tháng 5 năm 2002, 54 người leo lên đỉnh núi Everest trong cùng một ngày. Liệu có ai trong số 54 người này sẽ nổi tiếng như Edmund không? Chắc chắn không.

Khi nhãn hiệu của bạn đi vào tâm thức khách hàng đầu tiên, nó sẽ tạo ra mối liên kết cảm xúc mạnh mẽ. Thế nhưng, khi nhãn hiệu của bạn xuất hiện đầu tiên trên thị trường, vấn đề lại trở nên khác.

Mất vị trí dẫn đầu không có nghĩa nhãn hiệu đó của bạn biến mất

Trong trường hợp nhãn hiệu đầu tiên trong tâm trí khách hàng bị mất vị trí dẫn đầu thì nó vẫn không mất đi mối liên kết cảm xúc với người tiêu dùng.

Mikimoto không phải là nhãn hiệu hàng đầu về ngọc trai nuôi nhưng nó rất nổi tiếng (và được ưa chuộng) vì nó là “ông tổ của các sản phẩm ngọc trai nuôi”. Apple (sau này là Macintosh) vẫn duy trì được mối thiện cảm từ phía người sử dụng máy tính cá nhân theo cách mà Dell, Compag, Hewlett-Packard và các nhãn hiệu khác không thể. Tại sao vậy? Tại vì Apple là nhãn hiệu máy tính cá nhân đầu tiên đã khắc sâu trong tâm trí người sử dụng.

Hertz không còn là nhãn hiệu cho thuê xe hơi hàng đầu nữa (mà là Enterprise) nhưng Hertz vẫn tạo được tiếng vang với khách thuê xe theo cách mà Avis, National và các nhãn hiệu khác không thể bắt chước.

Harvard, trường Đại học đầu tiên của Mỹ vẫn được nhiều người xem là trường Đại học tốt nhất tại Mỹ, dù nó không phải là trường lớn nhất, cũng không thường giật giải trong các cuộc thi nổi tiếng được tổ chức bởi các phương tiện truyền thông, đáng kể đến nhất là tờ News & World Report của Mỹ.

Fortune 500 (danh sách 500 tập đoàn có tổng doanh thu cao nhất thế giới) vẫn được xem là tiêu chuẩn "vàng" trong xếp hạng các tập đoàn cho dù các ấn phẩm lớn hơn và thành công hơn cũng xuất bản danh sách của họ (ví như Business Week 1000 và Forbes 500). Mọi tập đoàn đều khoe vị trí của họ trong danh sách Fortune 500, ít có ai nhắc đến danh sách của Business Week hay Forbes. Tại sao vậy?

Năm 1955, Fortune xuất bản danh sách đầu tiên xếp hạng 500 tập đoàn có tổng doanh thu cao nhất ở Mỹ. Fortune là nhãn hiệu đầu tiên.

Kẻ đến trước được hưởng thuận lợi nhất.

Tạo dấu ấn cho nhãn hiệu

Phát triển nhãn hiệu cũng giống quá trình một con vật nhỏ học cách "bám đuôi" mẹ nó. Chẳng hạn, con ngỗng con sẽ đi theo vật thể chuyển động đầu tiên mà nó nhìn thấy ngay khi ra khỏi vỏ trứng. Do đó, nó có thể dễ dàng bám theo các loài khác, thậm chí là một vật thể vô tri vô giác có vẻ đang di chuyển.

Nhãn hiệu sẽ in dấu trong tâm trí người tiêu dùng theo cách tương tự. Nhãn hiệu đầu tiên của một loại sản phẩm thường tạo được ấn tượng mạnh. Chẳng hạn như Kleenex của giấy ăn, Scotch của giấy bóng kính, Kodak của phim chụp hình, Red Bull của nước tăng lực. Chúng là bằng chứng cho sự sống sót của kẻ xuất hiện đầu tiên.

Tạo ra một loại sản phẩm mới sau đó gắn kết nhãn hiệu của bạn với loại sản phẩm đó chính là bản chất của sự thành công. Con ngỗng đầu tiên ve vẩy đuôi trước mặt những chú ngỗng vừa chào đời chắc chắn sẽ chiếm được tình cảm và tâm trí của chúng. Nhãn hiệu đầu tiên xuất hiện trong một chủng loại hàng mới chắc chắn sẽ chiếm được cảm tình và tâm trí của khách hàng tiềm năng.

Khái niệm tạo một nhãn hiệu hàng đầu thì đơn giản, thực hiện nó mới khó khăn. Có quá nhiều công ty đã rơi vào "bẫy hội tụ". "Chúng ta có thể là người đầu tiên kết hợp điện thoại di động với máy tính cầm tay".

Với hàng nghìn loại sản phẩm đang có mặt trên thị trường thì sẽ có hàng triệu khả năng kết hợp và có thể tạo ra một con số tương đương các cơ hội chưa được khai thác.

Điều này đúng về mặt lý thuyết, nhưng thực tế thì không. Phương pháp "nửa vời" đó làm lãng phí hàng tỷ đô la vào việc nghiên cứu và phát triển.

Các sản phẩm đột phá thường hiếm hoi

Phương pháp thứ hai là tạo ra các sản phẩm mang tính đột phá. Máy bay, máy bay lên thẳng, động cơ phản lực, lò vi sóng, máy vi tính, bộ vi xử lý, điện thoại di động và một số sản phẩm mang tính cách mạng khác là những ví dụ hiển nhiên cho sự thành công. Những thuận lợi của việc tạo ra một sản phẩm đột phá thường kéo dài rất lâu.

Hãy xem IBM, một công ty chi 5 tỷ đô la mỗi năm cho công tác nghiên cứu và phát triển. Thế nhưng trong thập kỷ qua, IBM đã cho xuất xưởng những sản phẩm đột phá gì? Cải tiến các sản

phẩm hiện có là điều chắc chắn. Nhưng còn sản phẩm đột phá? Chẳng có gì, chẳng có sản phẩm nào.

Xét trên nhiều phương diện, một sản phẩm đột phá là sự tình cờ của lịch sử. Thời điểm cho sự phát triển đã chín muồi. Tại thời điểm anh em nhà Wright (Orville và Wilbur) bay lên bầu trời Kitty Hawk thì ở châu Âu, Ferdinand Ferber, Ernest Archdeacon, Gabriel Voisin, Robert Esnault Pelterie, Leon Levavasseur và Alberto Santos-Dumont cũng đang tiến hành thí nghiệm khả năng bay.

Chưa đầy 3 năm sau khi Orville và Wilbur đạt được thành công ban đầu, Santos-Dumont đã thực hiện thành công chuyến bay đầu tiên ở châu Âu.

Máy bay là một ý tưởng đã chín muồi về mặt thời gian. Nếu anh em nhà Wright không phát minh ra máy bay thì chắc chắn sẽ có người khác làm điều đó.

Sản phẩm đột phá thường thu hút sự tưởng tượng của công chúng nhưng chỉ đóng vai trò thứ yếu trong việc xây dựng nhãn hiệu. Chúng ta cũng có thể kiếm nhiều tiền và nhanh hơn với các sản phẩm bình dân nếu chúng được tiếp thị hiệu quả.

Thực phẩm, quần áo, nhà cửa, phương tiện đi lại và giải trí chiếm phần lớn chi phí của người tiêu dùng. Các sản phẩm đột phá như điện thoại di động, máy tính xách tay, máy tính cầm tay, máy ảnh số hay xe vận chuyển “thần kỳ” Segway chỉ chiếm một phần nhỏ trong chi phí hàng tháng của một gia đình bình thường.

“Hãy tạo ra loại sản phẩm mà bạn có thể là người tiên phong”

Đây chính là câu thần chú trong kinh doanh của nhiều thập kỷ nay. Các siêu thị, cửa hàng thuốc, cửa hàng bách hóa, cửa hàng hạ giá chất đầy các nhãn hiệu được xây dựng bằng chiến lược mạnh bạo này. Internet cũng thế. Dưới đây là một số ví dụ:

• Amazon.com, cửa hàng sách trực tuyến đầu tiên

• Band-Aid, miếng băng vết thương có keo dính đầu tiên

• California Closets, đồ nội thất lắp sẵn đầu tiên

• Callaway Big Bertha, bạt đánh golf ngoại cỡ đầu tiên

• Carrier, máy điều hòa không khí đầu tiên

• Charles Schwab, công ty môi giới chứng khoán giảm giá đầu tiên

• CNN, mạng truyền hình cáp đầu tiên

• Dell, công ty bán lẻ trực tiếp máy tính đầu tiên

• Domino’s, hệ thống cửa hàng bán và giao pizza tận nhà đầu tiên

• Dr.Scholl’s, sản phẩm chăm sóc bàn chân đầu tiên

• Duracell, pin kiềm đầu tiên

• ESPN, kênh thể thao đầu tiên

• Evian, nước đóng chai cao cấp đầu tiên

• Footjoy, giày chơi golf đầu tiên

• Gore-Tex, loại vải chống thấm thoáng khí đầu tiên

• Heineken, loại bia nhập khẩu đầu tiên

• Hoover, máy hút bụi đứng đầu tiên

• Jell-O, loại thạch tráng miệng đầu tiên

• Kentucky Fried Chicken, hệ thống cửa hàng thịt gà rán đầu tiên

• Kleenex, khăn giấy bỏ túi đầu tiên

• National Enquirer, báo khổ nhỏ đầu tiên

• Nike, giày thể thao đầu tiên

• Oracle, công ty đầu tiên kinh doanh dữ liệu

• Pampers, tã giấy trẻ em dùng một lần đầu tiên

• Playboy, tạp chí đầu tiên dành cho đàn ông

• Polaroid, loại máy chụp ảnh lấy ngay đầu tiên

• Powerbar, sản phẩm ăn kiêng tăng lực

• Q-tips, gạc cotton đầu tiên

• Reynolds Wrap, màng nhôm bọc thực phẩm để nướng đầu tiên

• Samuel Adams, bia lên men vi sinh vật đầu tiên

• Saran Wrap, hộp nhựa đựng thực phẩm đầu tiên

• Swatch, đồng hồ thời trang đầu tiên

• Sun Microsystems, trạm làm việc đầu tiên sử dụng hệ điều hành Unix

• Tide, loại bột giặt đầu tiên

• Time, tạp chí tin tức hàng tuần đầu tiên

• Vise-Grip, loại kìm khóa đầu tiên

• WD-40, loại mỡ bôi trơn đầu tiên

• Xerox, máy photocopy đầu tiên.

Những nhãn hiệu này (và còn nhiều nhãn hiệu khác nữa) đều được xây dựng bằng cách tạo ra nhận thức trong người tiêu dùng rằng họ là nhãn hiệu đầu tiên của loại sản phẩm mới. Không nhất thiết phải là sản phẩm đầu tiên xuất hiện trên thực tế mà điều cần thiết là tạo được nhận thức rằng nhãn hiệu của bạn là đầu tiên.

(Tất nhiên, "nói" và "làm" là hai việc rất khác nhau. Chúng ta sẽ thảo luận vấn đề này kỹ hơn ở Chương 14.)

Đầu tiên và phù hợp

Vấn đề lớn nhất trong hoạt động tiếp thị ngày nay lại liên quan đến sự khác biệt giữa 2 khái niệm "đầu tiên" và "thích hợp". Quan niệm của Darwin về "sự sống sót của kẻ mạnh nhất" được hầu hết mọi công ty xem là bản chất của kinh doanh. "Chúng ta phải chứng tỏ trên mọi phương diện rằng nhãn hiệu của mình là tốt nhất". Tức là nhãn hiệu phù hợp nhất.

Quan niệm "người xuất hiện đầu tiên sẽ sống sót" lại không được các nhà quản lý cao cấp chấp nhận. "Ai cần biết nhãn hiệu nào xuất hiện đầu tiên chứ! Người tiêu dùng chỉ quan tâm xem nhãn hiệu nào tốt hơn".

Và họ đã đúng. Người tiêu dùng không để ý xem nhãn hiệu nào có trước. Họ chỉ quan tâm nhãn hiệu nào tốt hơn. Do đó, họ chọn mua khăn giấy Kleenex, nước sốt cà chua nấm Heinz, miếng băng vết thương Band-Aid và gạc cotton Q-tips. "Bởi vì các nhãn hiệu này tốt hơn".

Nhưng chất lượng sản phẩm hay quan niệm về chất lượng sản phẩm đóng vai trò quyết định trong việc chọn mua một nhãn hiệu? Bằng chứng cho thấy rằng quan niệm có vai trò chính.

- "Tại sao bạn chọn nước sốt cà chua nấm Heinz?"

- "Vì nó là nhãn hiệu tốt nhất".

- "Bạn đã bao giờ thử nước sốt cà chua nấm của Hunt chưa?"

- "Chưa bao giờ. Tôi không bao giờ chọn nhãn hiệu Hunt vì ai cũng biết rằng Heinz là loại nước sốt cà chua nấm ngon nhất".

Quan niệm về sự dẫn đầu

Khi nhãn hiệu của bạn là nhãn hiệu đầu tiên của một loại sản phẩm mới, nó sẽ được đông đảo mọi người xem là sản phẩm thật và tiên phong. Khi có nhãn hiệu khác xâm nhập lãnh thổ của bạn, người ta sẽ coi chúng là những sản phẩm bắt chước.

Quan niệm này về nhãn hiệu dẫn đầu (ở cả hai nghĩa: tiên phong và có doanh số cao nhất) tạo một niềm tin rất lớn rằng nhãn hiệu của bạn chắc hẳn là tốt nhất.

Mọi việc sẽ khó khăn hơn khi xuất hiện sự cạnh tranh. Các nhãn hiệu hạng hai thường ra chiêu giảm giá bán để tăng doanh số. Việc giảm giá này nói lên điều gì với người tiêu dùng? "Nước sốt cà chua nấm của Hunt chắc chắn không ngon bằng của Heinz".

Đối với các chủng loại hàng đã có sự ổn định, gần như không thể có chuyện nhãn hiệu thứ hai hay thứ ba tạo được sự khác biệt rõ ràng giữa nó và nhãn hiệu dẫn đầu. Và nếu có một nhãn hiệu xuất hiện sau nhưng lại tạo được sự khác biệt như thế thì chẳng gì có thể ngăn chặn được ý nghĩ nó là nhãn hiệu bắt chước cả.

Chúng tôi gọi mánh khóe này là "sự cản trở" và phổ biến nó cho mọi nhãn hiệu hàng đầu. Về bản chất "sự cản trở" vẫn là sự phát triển hoặc dần dần thay đổi.

Hầu hết mọi loại chủng loại hàng có những sản phẩm tương tự nhau thì sẽ có một nhãn hiệu hàng đầu chiếm đa số thị phần. Đó chính là sự sống sót của kẻ đặt chân đầu tiên.

Vấn đề chính trong tiếp thị không phải là tạo ra một nhãn hiệu, mà là tạo ra một chủng loại hàng mới, sau đó sử dụng nhãn hiệu mới của bạn để chiếm lĩnh chủng loại hàng đó.

Chẳng ích gì khi tiếc nuối việc đã rồi

Khi cơ hội tạo loại chủng loại hàng mới đến tay bạn, cũng có thể bạn quên bẵng nó và phải tìm kiếm cơ hội khác. Một số công ty chưa bao giờ biết rằng:

• Coca-Cola đã bỏ lỡ cơ hội đối với loại nước uống có ga vị cam (mà tiên phong của sản phẩm này là Moutain Dew), do đó họ cố gắng tham gia cuộc chơi với sản phẩm Mello Yello. Nhưng họ không thành công, rồi họ thử sức với Surge và vẫn thất bại.

• Coca-Cola đã bỏ qua cơ hội đối với loại nước cola có vị cay (do Dr. Pepper khởi xướng), do đó họ phải cố tham gia cuộc chơi bằng sản phẩm Mr. Pibb. Nhưng cũng không thành công.

• Coca-Cola đã bỏ qua cơ hội đi tiên phong trong loại đồ uống có nguồn gốc tự nhiên (Snapple đã nắm lấy cơ hội này), do đó họ cố gắng giành lại cơ hội với Fruitopia, rồi cũng chẳng đi đến đâu.

• Coca-Cola đã không nắm lấy cơ hội với loại nước uống tăng lực (mà Reb Bull đã tiên phong) và lần này họ đã cố giành lại bằng KMX. KMX không chỉ đến muộn 14 năm mà nó còn được gắn với một cái tên yếu đuối. (Red Bull gợi lên sự hùng dũng qua hình ảnh vẫy tấm vải đỏ trước một con bò tót đang say máu. Trong khi đó, KMX nghe giống một chất phụ gia của dầu bôi trơn động cơ).

• Coca-Cola đã bỏ qua cơ hội với loại nước uống dùng trong thể thao (tiên phong là Gatorade), do đó hãng này cố gắng với sản phẩm Power-Ade, những nhãn hiệu này cũng chỉ là nhãn hiệu hạng 2.

Không giống Coca-Cola, Pepsi-Cola đã từ bỏ nhãn hiệu bắt chước đồ uống dùng trong thể thao (All Sport) và chi 13 tỷ đô la để mua nhãn hiệu “thật” Gatorade và công ty mẹ của nó Quaker Oats.

PowerAde, KMX, Fuitopia, Mr. Pibb, Surge và Mello Yellow là 6 ví dụ về các nỗ lực sai lầm của công ty Coca-Cola khi muốn tạo ra nhãn hiệu mới trong khi đáng lý họ nên tập trung vào việc tạo ra loại sản phẩm mới.

Nếu công ty đồ uống không cồn hàng đầu thế giới đồng thời sở hữu nhãn hiệu độc nhất có giá trị nhất trên thế giới (Coca-Cola) lại liên tiếp thất bại khi xây dựng các nhãn hiệu mới thì tại sao bạn nghĩ là công ty của mình có thể giành thắng lợi với chiến lược tương tự?

Không tạo nhãn hiệu mới, chỉ tạo loại sản phẩm mới

Trên thực tế bạn không tạo ra nhãn hiệu nào cả. Bạn khai thác sự khác biệt để tạo loại sản phẩm mới và chính sự mở rộng loại sản phẩm mới này giúp cho nhãn hiệu của bạn phát triển.

Cái gì đã tạo nên nhãn hiệu IBM? Có phải là một chương trình tiếp thị rộng lớn nói về các ích lợi của kinh doanh bằng BigBlue hay chính là thực tế rằng IBM đã thống trị loại máy chủ (mainframe).

Liệu các công ty trong danh sách Fortune 500 có sử dụng thêm loại máy tính mới nếu IBM không có chương trình tiếp thị rộng lớn? Không. Máy tính là một ý tưởng mà thời gian xuất hiện đã chín muồi. (Ai đó đã từng nói để trở thành người dẫn đầu, hãy tạo ra một đội quân và cầm một lá cờ đi phía trước đội quân đó.)

Cái gì đã tạo nên nhãn hiệu Dell? Có phải là một chương trình tiếp thị rộng rãi quảng bá lợi ích khi kinh doanh với Dell? Hay chính là việc Dell đó tạo ra cách thức bán máy tính cá nhân rất mới (Bán hàng qua điện thoại?).

Tương tự cái gì đó tạo nên nhãn hiệu Coca-Cola? Có phải là một chương trình tiếp thị rộng rãi quảng bá ích lợi khi uống Coca-Cola? Hay chính việc Coca-Cola là người tiên phong trong loại nước

uống cola.

Nếu tạo ra một chủng loại hàng mới là bản chất của việc xây dựng nhãn hiệu thì cũng nên bỏ ra chút thời gian tìm hiểu xem các loại sản phẩm mới đến từ đâu.

Ý tưởng cho loại sản phẩm mới đến từ đâu?

Ý tưởng cho loại sản phẩm mới lúc nào cũng xuất hiện từ sự khác nhau của các chủng loại hàng đang có. Trải qua thời gian, chủng loại hàng máy tính sẽ tách ra nhiều hướng và ngày nay chúng ta có nhiều loại máy tính với nhiều nhãn hiệu khác nhau. Chắc chắn sẽ còn nhiều loại nữa xuất hiện.

Có thể bạn đang nghĩ: Vậy thì máy chủ "mainframe" đến từ đâu?

Đã có một loại chủng loại hàng mang tên "máy tính". Sau đó chủng loại hàng này phát triển theo nhiều hướng và chúng ta có máy tính cơ học và máy tính điện tử.

Thật ra "mainframe" là máy tính điện tử có cái tên đáng giá triệu đô la. Xét về mặt chiến lược, thật sáng suốt khi tránh một cái tên nghe có vẻ logic cho loại sản phẩm mới, thay vào đó nên đặt một cái tên mới và gợi cảm cho nó. Vấn đề với cái tên máy tính điện tử là nó khiến người tiêu dùng không có khái niệm gì mấy về loại sản phẩm mới này do những hạn chế của máy tính cơ học đã gây ra.

Cách đây nhiều năm, chúng tôi đã hợp tác với hãng Hewlett-Packard trong một chiến lược tiếp thị máy tính tay (mang tên Qwert). Chúng tôi hỏi giá của sản phẩm. Câu trả lời là 13.000 đô la, 13.000 đô là là số tiền đủ mua một cái máy vi tính chứ không phải một cái máy tính tay.

Loại máy tính này xuất hiện từ đâu? Có thể đầu tiên do chúng ta có 10 ngón tay, khơi nguồn cho ý tưởng hệ thập phân.

Sự hội tụ làm tổn hại việc xây dựng nhãn hiệu

Sự hội tụ (nếu nó xảy ra) sẽ phá hoại việc xây dựng nhãn hiệu. Làm sao có thể tạo ra một loại sản phẩm mới bằng cách kết hợp 2 loại sản phẩm? Bạn sẽ gọi cái máy kết hợp giữa điện thoại cầm tay và máy tính cầm tay là gì? "Điện thoại máy tính" ư? Không có nghĩa gì lắm.

Hơn nữa, nếu các loại chủng loại hàng thực sự kết hợp với nhau (nhưng chúng tôi tin là sẽ không có chuyện đó) thì nhãn hiệu tồn tại sẽ là nhãn hiệu của một trong hai loại chủng loại hàng được kết hợp chứ không phải là nhãn hiệu mới.

Nếu sự hội tụ là động lực phát triển trong kinh doanh, dần dần chúng ta sẽ thấy ít các loại sản phẩm hơn, ít nhãn hiệu hơn và ít sự cạnh tranh hơn. Đây có phải là viễn cảnh thực sự của tương lai? Chắc chắn không.

Tất nhiên đó cũng không phải là hình ảnh của kinh doanh trong quá khứ. Trải qua hàng trăm năm, thời gian luôn mang lại nhiều loại sản phẩm hơn, nhiều nhãn hiệu hơn và sự cạnh tranh càng gay gắt. Làm sao ta tìm được lý do thích hợp để nghĩ rằng trong tương lai việc kinh doanh sẽ khác với quá khứ?

Kinh doanh là cuộc chiến của các loại sản phẩm

Kinh doanh không phải là cuộc chiến của các nhãn hiệu mà của các loại sản phẩm. Chiến thắng sẽ thuộc về các công ty có thể tạo ra và chiếm lĩnh các loại sản phẩm mới (hãy xem Dell, Intel, Microsoft). Phần thua thuộc về các công ty bị lóa mắt bởi các chủng loại hàng mới mà đối thủ tung ra. (Như trường hợp Western Union, Polaroid, Wang.)

Hàng năm, các công ty chi hàng tỷ đô la cho hoạt động nghiên cứu định hướng phát triển. Số

tiền chi cho hoạt động tiếp thị ít hơn nhiều so với số tiền dành cho nghiên cứu định hướng. Phần lớn số đó bị lãng phí vào các khái niệm về sự hội tụ.

Nếu sự phân tách là xu hướng phát triển trong nền kinh doanh của quá khứ (và đã như thế), có thể kết luận rằng sự phân tách cũng là xu thế trong tương lai.

Càng có nhiều loại sản phẩm thì càng có nhiều cơ hội cho chúng tách ra thành các hướng khác nhau, do đó càng mở ra nhiều cơ hội sáng tạo loại sản phẩm mới và nhãn hiệu mới.

Cái khó nhìn ra nhất là xu thế

Bạn đã bao giờ đứng trước biển ngắm nhìn các con sóng vỗ bờ và đoán liệu thuỷ triều đang lên hay xuống? Không dễ chút nào.

Trong cuộc sống hàng ngày, bạn nhìn thấy các dấu hiệu của sự hội tụ và phân tách. Một số khái niệm đang xích lại gần nhau và một số lại xa rời nhau. Vậy đâu là xu thế?

Vào giai đoạn đầu của bất kỳ ngành kinh doanh nào, kinh tế học thường thiên về sự hội tụ nhưng điều này sẽ thay đổi khi ngành đó phát triển.

Sự hội tụ trong ngành hàng không

Vào những năm 30 của thế kỷ XIX, các hãng hàng không vốn chỉ chở khách quyết định sẽ kiếm thêm lợi nhuận bằng cách chở thêm hàng hóa. Máy bay vẫn bay theo lịch trình cũ nên lợi nhuận thấp và họ phải tính giá cao đối với hàng hóa chuyển nhanh. Do đó, mọi hãng hàng không lớn đều thiết lập một bộ phận vận chuyển hàng hóa. Kinh doanh ngành này giống như tìm thấy mỏ vàng.

Mọi việc kéo dài không lâu. Món bở này chỉ kéo dài đủ lâu để các công ty hiểu ra được rằng họ cần phải có hãng hàng không chuyên vận chuyển hàng hóa.

Công ty vận chuyển hàng hóa bằng đường không đầu tiên là Emery Air Freight, được thành lập năm 1946. Emery nhanh chóng trở thành công ty hàng đầu về vận tải đường không nhờ thuê lại phần không gian thừa của các hãng hàng không khác. Tất nhiên, về sau Emery đã đánh mất vị trí dẫn đầu vào tay một công ty có sự tập trung tốt hơn - Federal Express, hãng chuyển phát nhanh đầu tiên.

Hiện nay 3 hãng hàng không lớn của Mỹ (American, United và Delta) hầu như không vận chuyển hàng hóa. Năm trước, doanh thu từ vận tải hàng hóa của 3 công ty này là 1,7 tỷ đô la, chỉ chiếm 3,6% trong tổng doanh thu 46,7 tỷ đô la (riêng FedEx đã có doanh thu vận tải đường không 15,3 tỷ đô la).

Có thể 1,7 tỷ đô la chỉ là “lớp kem trên cùng” của “cái bánh” doanh thu mà 3 hãng này thu về. Nếu vậy, hoặc “lớp kem” hoặc “cái bánh” đang gặp vấn đề nghiêm trọng. Năm đó, 3 hãng hàng không này đã thua lỗ 8 tỷ đô la.

Có lẽ bạn đang nghĩ rằng toàn bộ ngành hàng không đang gặp khó khăn, một phần vì sự kiện 11-9 dẫn đến lượng khách giảm mạnh. Đúng, nhưng sao hãng hàng không Southwest vẫn làm ăn có lãi? (Chỉ riêng giá cổ phiếu của Southwest đã bằng 3 lần cổ phiếu của cả 3 hãng kia cộng lại. Còn cổ phiếu của FedEx thì gấp 5 lần.)

Sự phân tách trong ngành hàng không

Tại sao Southwest và FedEx lại thành công? Nói ngắn gọn, chính nhờ sự phân tách. Mỗi hãng đã lựa chọn một trong các dịch vụ mà các hãng hàng không lớn mời chào và thành lập công ty chỉ kinh doanh dịch vụ đó. FedEx cung cấp dịch vụ chuyển phát nhanh qua đường không. Southwest

cung cấp dịch vụ chuyên chở hành khách bình dân.

Báo chí lúc đó dành rất nhiều giấy mực để ca ngợi văn hóa phục vụ cũng như chiêu giảm giá vé của Southwest như thể chỉ riêng những điều này cũng có thể tạo nên sự khác biệt trong lợi nhuận kinh doanh ngành hàng không. Cứ cho là thế thì làm sao bạn có thể áp dụng văn hóa phục vụ của Southwest cho 3 hạng dịch vụ của một hãng hàng không lớn?

Hãy xem một buổi huấn luyện tiếp viên tại hãng hàng không United. "Nào các bạn! Bài diễn tập sẽ như sau. Bạn nói lời chào với hành khách đi hạng vé bình dân, bắt tay với hành khách đi hạng vé thương nhân và ôm nồng nhiệt hành khách đi vé hạng nhất". Nếu đem áp dụng văn hóa phục vụ của Southwest trong môi trường phi dân chủ của United sẽ thất bại hoàn toàn.

Theo thời gian, các loại sản phẩm (hay dịch vụ) sẽ phân tách ra. Nhận thức được vấn đề này sẽ giúp bạn có được quyết định đúng đắn vào thời điểm thích hợp. Nếu không nó sẽ dẫn đến các vấn đề nghiêm trọng về lâu dài.

Ban đầu giá dịch vụ hàng không rất đắt. Do máy bay nhỏ, chi phí duy trì lớn, tỷ lệ nhân viên phục vụ và hành khách cực kỳ cao. Chỉ những người có thu nhập cao mới đủ tiền đi máy bay nên các hãng hàng không cũng đưa ra dịch vụ cao cấp với thức ăn ngon, rượu thượng hạng và đội ngũ tiếp viên tận tụy.

Giờ đây, máy bay với kích cỡ lớn hơn, chi phí vận hành đỡ tốn kém hơn (đặc biệt với máy bay phản lực) đã mở ra cơ hội thu hút thị trường rộng hơn. Chúng ta sẽ từ bỏ các khách hàng cao cấp để đến với thị trường bình dân?

Tất nhiên không! Hễ có xu hướng nào trong ngành thì lập tức các hãng hàng không nhảy bổ vào.

• Chúng ta phục vụ khách bình dân hay khách cao cấp? Cả hai.

• Chúng ta vận chuyển hàng hóa hay hành khách? Cả hai.

• Chúng ta bay tuyến thương mại hay tuyến du dịch? Cả hai.

• Chúng ta bay tuyến nội địa hay quốc tế? Cả hai.

Hoạt động không phải là một chiến lược

Hãng hàng không Southwest và các hãng hàng không "học đòi" nó - AirTrain và JetBlue - đều hoạt động hiệu quả vì họ kinh doanh trong một loại hình mới của ngành hàng không mang tên "dịch vụ hàng không giá rẻ".

Một chiến lược tốt sẽ cho phép công ty hoạt động tốt. Trái lại, nếu không có chiến lược hay thì công ty sẽ không thể hoạt động hiệu quả. Đó là mối quan hệ nhân quả. Chiến lược tốt là nguyên nhân, sự hoạt động hiệu quả là kết quả.

Southwest trở thành hãng hàng không bay thẳng giá rẻ đầu tiên. Một khi đó lập ra chiến lược, Giám đốc điều hành Herb Kelleher sẽ kiên định thực hiện nó. Không phục vụ đồ ăn, không ghế dành riêng, không trao đổi hành lý giữa các hàng hàng không, không vận chuyển động vật, nhằm giảm thiểu chi phí đào tạo và chi phí bảo dưỡng, Southwest sử dụng duy nhất một loại máy bay - Boeing 737.

Khi Southwest tăng tốc nhằm chiếm vị trí dẫn đầu ngành kinh doanh này, có lẽ bạn nghĩ các hãng hàng không lớn sẽ để mắt tới và thay đổi chiến lược của họ. Nhưng không.

UAL, công ty cổ phần mẹ của hãng hàng không United, đã mua một công ty cho thuê ô tô

(Hertz) và hai công ty kinh doanh khách sạn (Hilton và Westin). Năm 1987 công ty này đổi tên thành Allegis. Từ đó, hãng này trở thành một công ty vận tải du dịch chứ không còn là hãng hàng không.

Chỉ vài tháng sau khi đổi tên, Chủ tịch hội đồng quản trị của Allegis mất dần sự ủng hộ của các thành viên và phải từ chức. Hãng hàng không American cũng cố bắt chước chiến lược này bằng hệ thống khách sạn Americana của mình.

Công ty vận tải du lịch là gì? Có loại hình kinh doanh nào của ngành hàng không được đặt tên "vận tải du lịch"?

23 năm sau mới đối phó với Southwest

Mãi đến năm 1994, tức 23 năm sau ngày Southwest thực hiện chuyến bay đầu tiên, một trong những hãng hàng không lớn trong ngành vận tải hàng không Mỹ mới đối phó với sự đe dọa từ đối thủ đáng gờm này. Đây chính là năm hãng hàng không United khai trương công ty con lấy tên "Shuttle by United".

Vậy United có là gì? Sử dụng cùng một nhãn hiệu cho 2 loại sản phẩm khác nhau không phải là cách xây dựng thương hiệu, nhất là khi phải cạnh tranh với nhãn hiệu mạnh như Southwest. Shuttle by United đã không cứu được công ty mẹ khỏi phá sản.

Liệu có thể chia đôi một hãng hàng không để mở thêm đường bay dành riêng cho khách hạng nhất? Chúng tôi nghĩ là có thể, nhưng cho đến nay chưa ai tạo được sự phối hợp thích đáng.

Midwest Express đã có loại máy bay phù hợp, loại ghế phù hợp, đồ ăn phù hợp và dịch vụ phù hợp nhưng vẫn phá sản do hậu quả của sự kiện 11-9. Midwest có hai vấn đề: tên nhãn hiệu và cấu trúc đường bay.

Cái tên Midwest Express nghe giống như một công ty vận tải toa xe nội địa. Hơn nữa, sao bạn lại muốn khởi đầu một hãng hàng không phục vụ khách hạng nhất ở Midwest? Chẳng nhẽ bạn muốn khởi đầu hàng hàng không như thế ở một vùng mà tỷ lệ người keo kiệt khá cao? Bạn nên chọn New York hay Los Angeles.

Có thể bạn lập luận rằng đó chỉ là cái tên. Đúng, nó chỉ là một cái tên giống bao cái tên khác như Starbucks, Red Bull hay Rolex. Mọi chuyện sẽ thế nào nếu 3 công ty này sử dụng những tên khác? Liệu Coffee Connection, EnerGee hay UltraSwiss có trở thành các nhãn hiệu lớn mạnh trên toàn thế giới?

Bạn không nên tin điều này. Ấn tượng về một nhãn hiệu, về mặt cảm xúc, chỉ gói gọn trong bản thân cái tên đó. Nhãn hiệu với cái tên không thích hợp, thậm chí tầm thường, chỉ có thể trở thành nhãn hiệu mạnh trong trường hợp nhãn hiệu đó không có hoặc có rất ít sự cạnh tranh. (Ví dụ: Wal-Mark là nhãn hiệu dẫn đầu của loại hàng hóa mà các nhãn hiệu cạnh tranh chủ yếu - Kmart và UltraSwiss - cũng có tên bình thường giống nó.)

Mãi đến năm 2003, 32 năm sau khi Southwest đi vào hoạt động, một hãng vận tải lớn quyết định khai trương công ty hàng không giá rẻ với một cái tên độc đáo - Song, cái tên đậm chất dân gian của hãng Delta.

Liệu Song sẽ tạo nên bước đột phá? Có thể, nhưng rất khó khăn để cạnh tranh với Southwest, hãng hàng không giá rẻ với thâm niên gần một phần ba thế kỷ.

Và Ted, Hãng hàng không giá rẻ của United sẽ thành công vang dội? Quá khó, quá trễ. Đó là câu chuyện của nhiều công ty đợi khi thị trường một chủng loại hàng đã ổn định thì mới tung ra nhãn hiệu của mình.

Ví như năm 2001, hãng hàng không United thành lập một công ty chi nhánh kinh doanh dịch vụ sở hữu một phần các máy bay thương mại. Thật không may cho United, NetJets - công ty của Hãng hàng không Berkshire Hathaway - đã đi tiên phong trong loại hình dịch vụ này từ 15 năm trước đó và vẫn tiếp tục nó.

Hai rào cản tâm lý

Tại sao United không thành lập chi nhánh kinh doanh dịch vụ sở hữu một phần máy bay từ hai thập kỷ trước? Và có thể hưởng lợi thế cạnh tranh? Có hai rào cản tâm lý ngăn cản bước tiến tới thành công của các công ty.

Rào cản đầu tiên là việc chưa có thị trường. “Cái gì? Anh muốn chúng ta tung nhãn hiệu vào một loại chủng loại hàng mà doanh số bán ra bằng không ư? Dù có chiếm được 100% thị trường thì vẫn như là không có thị trường”.

Trở thành nhãn hiệu đầu tiên chính là cái bạn cần làm. Về tâm lý, tung nhãn hiệu vào thị trường “zéro” quả là việc khó khăn.

Rào cản thứ hai là việc đặt mục tiêu chiếm thị phần của loại đã có (quan niệm phân tách) dù chúng có thể không lãi nhiều. “Gì cơ? Anh muốn chúng ta bắt đầu nhãn hiệu tiệm chỉ bán cà phê trong khi các tiệm cà phê lâu nay bán đủ mọi thứ và mang lại lợi nhuận cao?”

Ngay cả Starbuck cũng ngần ngại khi đưa khái niệm tiệm cà phê của mình ra nước ngoài. Đến nay, 1.532 tiệm cà phê tại trên khắp thế giới của Starbuck chiếm 23% tổng số tiệm và chỉ chiếm 9% tổng doanh số của công ty này. Nói đúng ra, họ đang thua lỗ.

Ở Mỹ, Starbucks là tiệm cà phê phong cách châu Âu đầu tiên. Ở châu Âu, Starbuck chỉ là một trong số nhiều nhãn hiệu tiệm cà phê. Cà phê trong tiệm Starbucks ở Milwaukee hay ở Milan đều giống nhau, nhưng ở Milan lại thiếu vẻ huyền ảo, không khí thần bí, sự lãng mạn của nhãn hiệu đầu tiên.

Starbucks ở Milan chỉ là một trong nhiều loại tiệm cà phê.

Ấy thế mà McDonald’s cũng sử dụng chiến lược tương tự nhưng đã thành công hơn ở châu Âu, doanh số tại châu lục này cao hơn doanh số bán ở Mỹ 12%.

Sự khác biệt nằm ở việc McDonald’s đã là nhãn hiệu đầu tiên. McDonald là hệ thống cửa hàng bán hamburger đầu tiên ở Mỹ, ở châu Âu và ở nhiều nước trên thế giới.

Bộ phận mạnh hơn tổng thể

Một trong những phương châm sống của chúng ta là “Toàn bộ tốt hơn tổng của các bộ phận”. Thật khó để chấp nhận ý kiến cho rằng bộ phận lại mạnh hơn tổng thể.

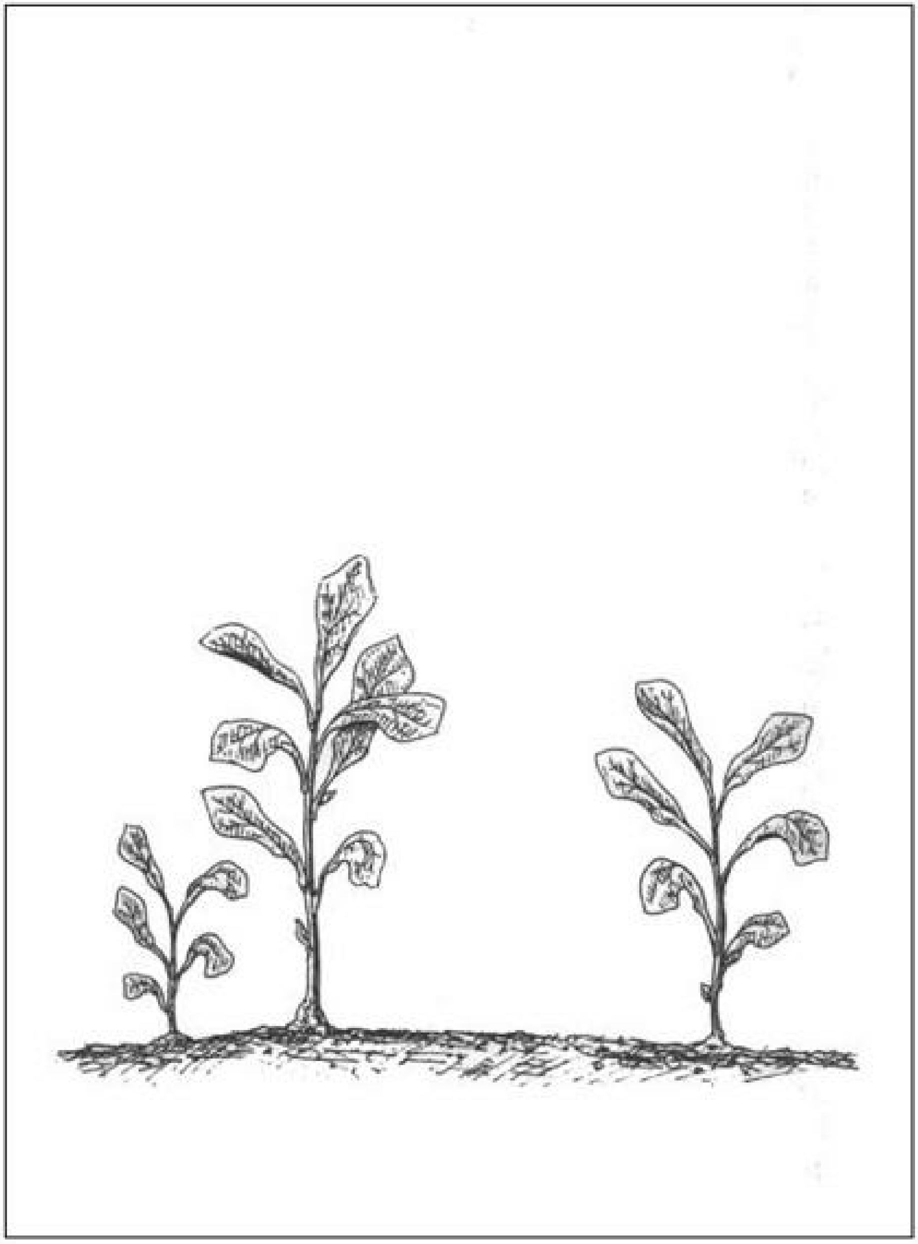
Bạn muốn sở hữu Công ty Bưu Chính Mỹ (United States Postal Service) luôn làm ăn thua lỗ hay Công ty dịch vụ chuyển phát hàng hóa Mỹ (United Parcel Service) chỉ tập trung vào mảng chuyển phát hàng hóa? Bộ phận mang lại lợi nhuận cao hơn tổng thể đấy chứ.

Bạn muốn sở hữu tạp chí People - từng là một mục trong tạp chí Time và giờ đã thành một trong những ấn bản có lợi nhuận cao nhất trên thế giới hay muốn làm chủ cả Time để chỉ mang lại lợi nhuận khiêm tốn.

Microsoft, hãng chủ yếu sản xuất phần mềm cho máy tính cá nhân, có lợi nhuận hàng năm gấp vài lần lợi nhuận của tất cả các công ty sản xuất máy tính cá nhân cộng lại. Từ năm 800 trước công nguyên, Hesiod[1] đã viết rằng “Những kẻ ngốc thậm chí không biết một nửa lớn hơn toàn bộ bao nhiêu”.

Đối với bất kỳ loại sản phẩm nào, khi xây dựng một nhãn hiệu về lâu dài, một nửa lớn hơn toàn bộ rất nhiều. Nhãn hiệu nào cố thu hút tất cả các mảng thị trường sẽ phải trở thành nhãn hiệu thứ yếu về lâu dài.

Trong ngắn hạn lại khác. Thời điểm một công ty cạnh tranh nắm được cơ hội để tạo nên sự khác biệt thì nhãn hiệu của "mọi chủng loại hàng cho mọi khách hàng" đã ở vào thế ổn định.



MẦM CHỒI THỨ HAI SẼ PHÁT TRIỂN MẠNH HƠN NẾU NHƯ ĐƯỢC TRỒNG CÁCH XA CHIẾC MẦM THỨ NHẤT

Chương 12: Sự sống sót của hạt giống thứ hai

Ba hạt giống rơi xuống đất rừng. Hai hạt giống được gieo cạnh nhau và hạt còn lại được gieo cách đó một đoạn khá xa.

Trong cuộc đấu tranh sinh tồn, 2 hạt giống cạnh nhau sẽ cạnh tranh khốc liệt cho đến khi hạt này lấn át được hạt kia. Từ thời điểm đó trở đi là sự sống sót của hạt giống đầu tiên.

Nhưng nếu nhãn hiệu của bạn không phải là nhãn hiệu đầu tiên, nếu nhãn hiệu của bạn không có cơ hội trở thành nhãn hiệu hàng đầu, nếu hạt giống của bạn được gieo khá xa hạt giống đầu tiên thì sao?

Chắc chắn, bạn vẫn có cơ hội để sống sót. Theo một định luật khác của Darwin, nhãn hiệu của

bạn vẫn giành được lợi thế. Đó là sự sống sót của hạt giống thứ hai.

Không nên gieo hạt giống đầu tiên gần cây sồi

Đúng vậy, đây là lý do tại sao hầu hết các hạt giống không thể sống sót ở trong rừng. Một hạt giống cần có đủ ánh sáng mặt trời để nẩy mầm và phát triển. Bất kỳ nhãn hiệu nào cố tồn tại quá gần với nhãn hiệu hàng đầu sẽ bị kìm hãm và dẫn đến thất bại.

Một vài hạt giống được gieo cách đó khá xa. Đây là những hạt có cơ hội phát triển và trở thành những cây sồi.

Trong tự nhiên, đây chính là sức mạnh tạo nên những loài mới. Trong kinh doanh, đây chính là sức mạnh tạo nên sự thành công của nhiều nhãn hiệu đứng thứ hai bất chấp sự tồn tại phồn thịnh của các nhãn hiệu hàng đầu. Target cạnh tranh với WalMart. Lowe's cạnh tranh với Home Depot.

Trong tự nhiên, chúng ta dễ dàng nhận thấy rằng cuộc đấu tranh sinh tồn đòi hỏi các loài động vật phải sống tách nhau ra. Tại sao con khỉ phải trèo lên cây để trốn các con linh trưởng to lớn hơn ở trên mặt đất? Tại sao hươu cao cổ phải vươn cái cổ dài của mình ra để tìm thức ăn, một việc mà các đối thủ của nó không thể làm được? Trong thời gian dài, mỗi loài phải tìm cho mình một chỗ đứng khác để có thể tồn tại.

Thành phố lớn thứ hai ở Mỹ không phải là Boston, Philadelphia, Baltimore hay bất kỳ thành phố nào gần với thành phố lớn nhất là New York. Thành phố lớn thứ hai ở Mỹ là Los Angeles, cách khá xa New York nhưng bạn vẫn có thể đến được thành phố này mà không cần rời khỏi đất nước.

Cũng tương tự như vậy, hãy xem cảnh ngộ của những thành phố sống dưới cái bóng của những thành phố lớn hơn, năng động hơn. Newark là một ví dụ điển hình, nhưng Forth Worth cũng vậy, là cái bóng của Dallas. St. Paul là cái bóng của Minneapolis, Oakland là cái bóng của San Francisco, Trenton là cái bóng của Philadelphia.

Trở thành đối thủ cạnh tranh của nhãn hiệu hàng đầu

Trong kinh doanh, bạn có thể tổng hợp quan niệm về sự sống sót của nhãn hiệu đứng thứ hai theo nguyên tắc "Trở thành đối thủ cạnh tranh của nhãn hiệu dẫn đầu".

Dù cho chiến lược của nhãn hiệu số 1 là gì, nó có hiệu quả hay không, thì để trở thành đối thủ cạnh tranh của nhãn hiệu số 1 theo một cách nào đó luôn luôn hiệu quả hơn việc chúng ta bắt chước nhãn hiệu số 1.

Điều này có thể là do truyền thống, cũng có thể là do tính bảo thủ của con người, nhưng dù là lý do gì đi chăng nữa, nhãn hiệu đứng thứ hai luôn có cơ hội thành công.

Tại sao giới trẻ lại có gu âm nhạc, thời trang, ăn uống và xe hơi không giống với người già?

Con người thường có hai xu hướng nhu cầu trái ngược nhau: nhu cầu làm theo (để thích nghi) và nhu cầu tạo sự khác biệt (để nổi trội). Hầu hết mọi người đều tìm cách cân bằng hai nhu cầu mâu thuẫn này bằng cách cố gắng thích nghi ở một số nơi và trở thành một người khác biệt ở những nơi khác.

Chính mối quan hệ giữa hai nhu cầu này đã tạo cho nhãn hiệu hàng đầu có cơ hội duy trì ngôi vị của mình (sự sống sót của nhãn hiệu đầu tiên) và các nhãn hiệu đứng thứ hai có cơ hội phát triển (sự sống sót của nhãn hiệu thứ hai).

Thật may mắn là nhu cầu thích nghi lại lớn hơn nhu cầu tạo sự khác biệt, nhưng cả hai nhân tố này đều cần thiết để duy trì một xã hội năng động. Tính thích nghi tạo nên sự ổn định trong xã hội và tính không thích nghi tạo nên sự biến động mang tính định kỳ mà chính điều này có thể mang

đến những ý tưởng và những khái niệm mới trong xã hội.

Việc xây dựng nhãn hiệu không phải chỉ theo một cách. Có thể theo hai cách. Hoặc trở thành nhãn hiệu đầu tiên và xây dựng nhãn hiệu của bạn trở thành nhãn hiệu hàng đầu. Hoặc chấp nhận đến thứ hai và xây dựng nhãn hiệu của bạn trở thành đối thủ cạnh tranh của nhãn hiệu dẫn đầu.

Không có cách nào đúng, cũng chẳng có cách nào sai

Nhiều nhà doanh nghiệp đã để tình cảm lấn át những phán đoán của mình. Trong xây dựng nhãn hiệu, không có cách nào là đúng và cách nào là sai cả. Có bánh kem vani và cũng có bánh kem sô cô la. Người này thích vani, còn người khác thích sô cô la.

Trong chính trị, bạn có thể chứng kiến sự cùng tồn tại của hai thế lực. Đảng chính trị này gần như là hình ảnh phản chiếu của đảng kia. Đảng Dân chủ Mỹ được biết đến là một đảng ủng hộ người tiêu dùng, ủng hộ những người có thu nhập thấp hơn, ủng hộ sự tự do lựa chọn, ủng hộ chính phủ có nhiều quyền lực. Còn Đảng Cộng hòa Mỹ được xem là một đảng ủng hộ kinh doanh, ủng hộ người có thu nhập cao hơn, ủng hộ cuộc sống, ủng hộ chính phủ có quyền lực hạn chế. Trước động lực này, liệu có còn chỗ đứng nào cho một đảng thứ ba hay không?

Nếu như hai nhãn hiệu hàng đầu trong bất kỳ lĩnh vực nào (chính trị hay kinh doanh) đều có những vị trí thỏa đáng thì nhãn hiệu đứng thứ ba ít có cơ hội thành công. (Chúng tôi thường gọi vấn đề này là vấn đề "Vương miện Hoàng gia")

Trong kinh doanh, mối quan hệ giữa nhu cầu thích nghi (nhãn hiệu hàng đầu) và nhu cầu tạo sự khác biệt (nhãn hiệu thứ hai) đã gây ra những vấn đề nghiêm trọng cho những nhãn hiệu không thuộc hai loại này. (Kmart là một ví

dụ. Nhãn hiệu này không được xem là nhãn hiệu số 1 cũng không phải là đối thủ cạnh tranh của nhãn hiệu số 1.)

Với tham vọng mở rộng thị trường, các nhãn hiệu hàng đầu thường sử dụng các chiến lược khá thích hợp đối với các nhãn hiệu đứng thứ hai. "Cái gì thuộc về tôi đều là của tôi và cái gì thuộc về bạn cũng thuộc về tôi". Nói một cách thái quá, chiến lược này có thể làm tiêu diệt một nhãn hiệu. Chiến lược này thường được gọi chiến lược "Tất cả vì mọi người" và ví dụ điển hình nhất là Chevrolet.

Chevrolet là gì? Đó là một loại xe hơi đắt hay rẻ, to hay nhỏ, hay là một loại xe tải? Có người cho rằng Chevrolet đã đánh mất ngôi vị nhãn hiệu hàng đầu trước hãng Ford (Ford cũng đang thực hiện một chiến lược như vậy. Nhưng đó lại là chuyện khác).

Nguy hiểm khi bắt chước nhãn hiệu hàng đầu

Các nhãn hiệu đứng thứ hai thường có chiến lược ngược lại, đó là tìm cách bắt chước nhãn hiệu số 1. Burger King là ví dụ điển hình nhất.

• McDonald's mở rộng thêm dịch vụ phục vụ bữa sáng; Burger King cũng vậy

• McDonald's phục vụ thêm món thịt gà miếng; Burger King phục vụ thêm món thịt gà giòn

• McDonald's đã lập nhãn hiệu Ronald McDonald's; Burger King đã lập ra Magical Burger King

• McDonald's đã bổ sung một thực đơn và một sân chơi dành cho trẻ em; Burger King cũng vậy.

Điều duy nhất mà Burger King không thể bắt chước là doanh thu của McDonald's. Doanh thu

trung bình của Burger King ở Mỹ ít hơn 33% so với doanh thu trung bình của McDonald's.

Kiếm được lợi nhuận là một việc vô cùng khó khăn nếu như nhãn hiệu của bạn bắt chước tất cả mọi thứ của đối thủ cạnh tranh mà vẫn khăng khăng bán ít hơn một phần ba số lượng các món ăn.

Vậy mà Burger King vẫn duy trì theo cách đó. Hãng này tiếp tục thay nhiều người điều hành nhanh hơn người Đức đã từng làm trong cuộc chiến tại mặt trận phương Đông. Trong 13 năm trở lại đây, Burger King đã có 9 tổng giám đốc, trong 8 năm trở lại đây có 8 giám đốc marketing và trong 4 năm trở lại đây làm việc với 5 công ty quảng cáo.

Trở thành đối thủ cạnh tranh với nhãn hiệu số 1 quả là một việc làm can đảm. Nhãn hiệu số 1 luôn thành công, do vậy nhãn hiệu thứ hai cần phải biết họ đang làm gì. Chắc chắn là họ biết điều đó, nhưng trong một thế giới hoàn hảo, những gì tạo nên sự thành công của nhãn hiệu số 1 sẽ không tạo nên sự thành công cho nhãn hiệu đứng thứ hai.

Thế giới này lại không phải là thế giới hoàn hảo. Nếu Burger King có thể tìm thấy ở những nơi không có mặt nhà hàng của McDonald's thì chiến lược bắt chước này sẽ thành công. Thật không may, McDonald's có 31.108 nhà hàng ở 120 quốc gia, điều này khiến cho Burger King có ít chỗ đứng để có thể thành công.

Trong điểm mạnh sẽ có điểm yếu

McDonald's thường được biết đến như một thiên đường dành cho trẻ em. Đây là sự lựa chọn lý tưởng cho tất cả trẻ em độ tuổi từ 2 đến 6. Nhưng có người vẫn hoài nghi liệu sự phổ biến của bài đồng dao "MacDonald bố có một nông trang, ê i ê i ô" có gì đó liên quan đến tiếng tăm của nhãn hiệu này đối với thế giới trẻ em hay không?

McDonald's có sức lôi cuốn mạnh mẽ đối với những người nhỏ tuổi hơn, vậy đâu là điểm yếu của nhãn hiệu này? Có thể, thế mạnh này sẽ làm cho đứa trẻ lớn hơn mất hứng, đặc biệt là những em ở độ tuổi thanh thiếu niên hoặc sắp bước vào độ tuổi này sẽ không muốn ăn hamburger cùng với lũ trẻ nhỏ.

"Hãy lớn nhanh. Lớn nhanh để thưởng thức hương vị của các món nướng của Burger King" là chiến lược mà đã có lần chúng tôi gợi ý với ban Giám đốc của Burger King, 9 hay 10 năm trước.

Có thể đã quá muộn để Burger King thực hiện chiến lược bán sản phẩm không dành cho trẻ em và đối nghịch với McDonald's. Việc hãng rút khỏi thị trường cũng không thể làm thị trường thành bỏ ngỏ khi mà mọi công ty đều kiểm soát hoạt động kinh doanh ở mọi khía cạnh.

Như vậy, Burger King đang ở trong thế tiến thoái lưỡng nan giữa một bên là sự hấp dẫn của McDonald's đối với trẻ em và một bên sự lôi cuốn của Wendy đối với người lớn. Burger King không có nhiều chỗ đứng để thành công.

Điều này không có nghĩa là các nhãn hiệu đứng thứ hai như Burger King không thực hiện chiến lược nào cả. Họ vẫn có chiến lược của riêng mình: (1) Bắt chước nhãn hiệu số 1 và (2) Cố gắng làm tốt hơn. Vấn đề là ở chỗ, đây là những chiến lược thất bại.

Chiến lược "làm tốt hơn"

Nhiều công ty (và nhãn hiệu) đã tìm cách "làm tốt hơn". Vấn đề mà các hãng này không giải quyết được là vấn đề thuộc về tinh thần. Làm sao bạn có thể làm cho khách hàng tin rằng nhãn hiệu của bạn tốt hơn nhãn hiệu đầu tiên?

• Nếu công ty của bạn sản xuất 1 chiếc đồng hồ tốt hơn, làm thế nào để bạn thuyết phục khách hàng tin rằng nhãn hiệu của bạn tốt hơn nhãn hiệu Rolex?

• Nếu công ty của bạn sản xuất loại pin tốt hơn, làm thế nào để bạn thuyết phục khách hàng tin rằng nhãn hiệu của bạn tốt hơn Duracell?

• Nếu công ty của bạn sản xuất một loại nước uống cola tốt hơn, làm thế nào bạn có thể thuyết phục khách hàng tin rằng nhãn hiệu của bạn tốt hơn Coke? Các cuộc kiểm tra hương vị (người tham dự bị bịt mắt) đã cho thấy cả Pepsi-Cola và Royal Crown Cola đều có hương vị ngon hơn Coca-Cola, tuy nhiên mọi người vẫn thích uống Coke hơn.

Fuji có vượt trội Kodak trong kinh doanh phim chụp ảnh không? Lốp của Goodrich có bán chạy hơn lốp của Goodyear không? Avis có vượt qua Hertz trong dịch vụ cho thuê xe hơi hay không? Giày thể thao Reebok có vượt qua Nike không? Bột giặt của Wisk có vượt qua Tide không?

Chúng ta có thể xem xét ví dụ về các trường hợp nhãn hiệu đứng thứ hai được ưa chuộng hơn nhãn hiệu số 1, nhưng không có nhãn hiệu đứng thứ hai nào thỏa mãn hai điều kiện: (1) nhãn hiệu hàng đầu được khách hàng tín nhiệm và (2) nhãn hiệu đứng thứ hai sử dụng chiến lược "chúng tôi làm tốt hơn".

Làm theo cách khác

Khi một nhãn hiệu hàng đầu nào đó bị thất bại, đó là do nhãn hiệu đứng thứ hai đã sử dụng chiến lược "làm theo cách khác".

Enterprise trở thành nhãn hiệu xe hơi cho thuê hàng đầu không phải vì nhãn hiệu này đã vượt qua Hertz tại các nhà đón khách đến sân bay mà là do nhãn hiệu này đã thiết lập các phương tiện cho thuê xe hơi tại các vùng nông thôn và tập trung vào thị trường "thay thế bảo hiểm". Nói cách khác, Enterprise đã làm những gì mà một nhãn hiệu đứng thứ hai nên làm là *tạo ra một khoảng cách tinh thần giữa nhãn hiệu đứng thứ hai và nhãn hiệu số 1* (trong trường hợp của Enterprise, đây cũng là khoảng cách về vật lý.)

Hiện tại, Enterprise đã thu được 6,9 tỷ đô la doanh thu hàng năm so với 5 tỷ đô la của Hertz. Nhưng thử đoán xem điều gì xảy ra? Hertz vẫn được biết đến là một nhãn hiệu cho thuê xe hơi hàng đầu.

Quan niệm của khách hàng thường ít thay đổi. Nhãn hiệu của bạn có thể đánh mất ngôi vị doanh thu hàng đầu nhưng vẫn duy trì được vị trí hàng đầu trong lòng khách hàng. Quan niệm của khách hàng là một thuộc tính có giá trị cao. Chúng ta đều hy vọng rằng, một lúc nào đó, Hertx có thể giành lại ngôi vị doanh thu hàng đầu. Đây là một nhiệm vụ không khó vì nhãn hiệu này không cần phải giành lại vị trí tín nhiệm hàng đầu đối với khách hàng.

Quan niệm của khách hàng thường kéo dài rất lâu. Trong một thời gian ngắn từ năm 1997-1998, Colgate đã bán được nhiều kem đánh răng hơn Crest, nhưng liệu Crest có đánh mất vị trí tín nhiệm hàng đầu đối với khách hàng hay không? Câu trả lời là không. Crest vẫn được thừa nhận là nhãn hiệu kem đánh răng hàng đầu tại Mỹ.

Làm theo cách khác của Lowe's

Trong lĩnh vực đồ nội thất, Lowe's thực hiện nguyên tắc tương tự như trên. Home Depot là hãng đi đầu, tiên phong trong lĩnh vực này và hiện tại hãng này có 1.650 cửa hàng so với 930 cửa hàng của Lowe's. Với những kho hàng chật cứng, nhãn hiệu Home Depot thuộc về Wal-Mart trong kinh doanh đồ nội thất. Và Lowe's thuộc Target.

Home Depot thu hút các khách hàng nam giới, Lowe's thu hút khách hàng nữ giới. Phong cách của Home Depot sử dụng hình khối lớn, không gian thu hẹp và gam màu tối, tạo nên sự ấm cúng. Lowe's thì thoáng về mặt không gian, có lối đi rộng, sử dụng những kệ ngăn nắp và nhiều ánh sáng. Lowe's là một ví dụ điển hình về chiến lược tối ưu của nhãn hiệu đứng thứ hai. Chiến lược hãy làm

theo cách khác.

Làm theo cách khác của BMW

Có lẽ BMW là một ví dụ điển hình nhất về những việc mà một nhãn hiệu thứ hai nên làm. Công ty này có một vị trí không thuận lợi khi phải cạnh tranh với Mercedes-Benz - nhãn hiệu xe hơi uy tín nhất thế giới?

Làm sao có thể cạnh tranh với một nhãn hiệu như Mercedes-Benz? Đúng là một việc chẳng dễ dàng gì, nhưng phương pháp thì khá rõ ràng. Trở thành đối thủ của Mercedes-Benz. Mercedes nổi tiếng với những chiếc xe hơi lớn, mạnh mẽ, sang trọng, tính năng lái rất êm và ghế ngồi tạo cảm giác thoải mái. Nhưng những chiếc xe hơi thể thao của Mercedes như SL500 không hoàn toàn là những động cơ chạy nhanh.

Do vậy, BMW muốn tạo ra một phong cách đối nghịch với Mercedes. “Chiếc máy biết chạy tốt nhất” từ lâu đã trở thành khẩu hiệu quảng cáo của hãng này. Nhưng đây không chỉ đơn thuần là khẩu hiệu. BMW đã thiết kế ra những chiếc xe hơi nhỏ hơn, nhẹ hơn và có thể lái dễ chịu hơn những chiếc xe Mercedes kềnh càng.

Kết quả là BMW đã bán được nhiều xe hơn Mercedes (tính theo đơn vị bán ra) ở Mỹ và nhiều nước khác trên thế giới.

BMW có lẽ là một ví dụ điển hình nhất về chiến lược tạo ra một phong cách đối nghịch với nhãn hiệu hàng đầu và tiếp tục kiên định với chiến lược này trong một thời gian dài. Trong trường hợp của BMW, hãng này đã kiên định với chiến lược chú trọng tính cơ động của xe trong hơn 30 năm. Nếu như chiến lược này không thất bại thì không nên thay đổi nó.

Làm theo cách khác của Reebok

Cũng đừng thay đổi nó. Reebok trở thành nhãn hiệu giày thể thao đứng thứ hai bằng cách trở thành đối thủ cạnh tranh của Nike. Vào những năm 1980, trong khi Nike là một nhãn hiệu mang phong cách thể thao nhằm vào phái nam với ngôi sao quảng cáo là Michael Jordan[(1)], Reebok lại tập trung thiết kế những đôi giày thể thao thoải mái, hợp thời trang với mũi giày làm bằng da, do vậy nhãn hiệu này có sức thu hút rất lớn đối với phái nữ.

Nhưng điều này không kéo dài được bao lâu. Reebok đã bắt chước chiến lược của Nike, sản xuất những sản phẩm tương tự Nike. Bây giờ, Reebok không còn là nhãn hiệu giày thể thao đứng thứ hai trên thế giới.

Vào năm 1991, doanh thu bán giày thể thao của Reebok là 2,2 tỷ đô la đứng thứ hai chỉ sau doanh thu 2,7 tỷ đô la của Nike. Tuy nhiên, đến năm ngoái, doanh thu của Reebok chỉ đạt 1,6 tỷ đô la đứng sau doanh thu 5,8 tỷ đô la của Nike và 2,8 tỷ của Adidas.

Thời gian gần đây, Reebok đã thay đổi chiến lược của mình. Nữ hoàng thể thao một thời bây giờ khai thác thị trường hip-hop béo bở để đánh dấu sự trở lại. Chỉ trong vòng hơn một năm, hãng sản xuất giày này đã ký thỏa thuận làm ăn với các ngôi sao hip-hop như 50 Cent, Shakira, Fabolous, Eve và Jay-Z.

Liệu nhãn hiệu này có thành công hay không? Quá sớm để nói trước điều gì, nhưng một chiến lược hip-hop trẻ trung sẽ có lợi thế vì đã tạo ra một phong cách khác hẳn với Nike.

Làm theo cách khác của Phoenix

Có lẽ nhiều người không biết rằng trường đại học tư thục lớn nhất ở Mỹ là Trường Phoenix với 157.800 sinh viên.

Trường Phoenix không giống như các trường Harvard, Princeton, Yale hay Stanford. Nó không có sân chơi trong trường, không có các đội thể thao, không có tiền công ích. Tuy nhiên, khi mà hầu hết các trường tư nhân đều thua lỗ thì trường Đại học Phoenix kiếm được 200 triệu đô la lợi nhuận hàng năm từ doanh thu 1,2 tỷ đô la

Ngày nay, giáo dục là một lĩnh vực kinh doanh tiềm năng nhất trong số các ngành kinh doanh trên thế giới. Thế nhưng, ngoại trừ rất ít các trường Đại học (như Wharton, Kellog, MIT, Thunderbird và Babson), đa số các cơ sở giáo dục đều kinh doanh thua lỗ.

Hầu hết các trường cao đẳng, Đại học không làm theo cách khác. Do vậy các trường này không có cơ hội thành công và không thể xây dựng những nhãn hiệu tiếng tăm.

Trò chơi đá/kéo/giấy

Bạn còn nhớ trò chơi đá/kéo/giấy dành cho trẻ em đó không? (Đá đập vỡ kéo. Kéo cắt giấy. Giấy bọc đá)

Chiến lược nào là tối ưu nhất trong trò chơi trên? Điều đó phụ thuộc vào chiến lược mà đối thủ của bạn đã lựa chọn. Chiến lược tối ưu nhất là trở thành đối thủ cạnh tranh. Trường Đại học Phoenix đã áp dụng nguyên tắc này khi làm hầu như bất kỳ việc gì:

• Thay vì thu hút những sinh viên ở độ tuổi truyền thống là từ 18-22, trường Đại học Phoenix thu hút những người lớn đang làm việc với độ tuổi trung bình là 35.

• Thay vì thuê những giáo viên làm việc toàn thời gian và những giáo sư theo nhiệm kỳ, trường Đại học Phoenix thuê những giáo sư làm việc bán thời gian. Trong Hội đồng gồm có 9.000 giáo viên thì chỉ có 250 giáo viên làm việc toàn thời gian

• Thay vì xây dựng những sân chơi đắt tiền dành cho sinh viên, trường Đại học Phoenix đã thuê các văn phòng với giá tương đối rẻ cho sinh viên.

Thông thường, nhà quản lý phải chịu trách nhiệm về trình độ chuyên môn của chính mình. Một phản ứng chung đối với chiến lược mà trường Đại học Phoenix sử dụng là: "Đó không phải là cách làm trong ngành chúng tôi".

"Đó không phải là cách làm của chúng tôi" thường ám chỉ một cách tích cực rằng một ý tưởng nào đó rất có giá trị. Đừng hỏi ý tưởng đó có giá trị hay không mà hãy hỏi liệu ý tưởng đó có đối nghịch với chiến lược của nhãn hiệu hàng đầu hay không?

Cách làm khác của Scope

Chủng loại hàng nước súc miệng của tất cả các nhãn hiệu đều có vị khó chịu, kể cả Listerine, nhãn hiệu nước súc miệng hàng đầu trên thế giới. "Mùi hương bạn không thích, sử dụng hai lần một ngày" là khẩu hiệu quảng cáo của nhãn hiệu Listerine.

Nhiều nhãn hiệu cạnh tranh tìm cách đánh bại ngôi vị hàng đầu của Listerine, trong đó có Johnson&Johnson. Trong năm 1962, hãng này đã chi 15 triệu đô la để quảng cáo cho nhãn hiệu của mình, đây được xem là một khoản tiền rất lớn, vào thời điểm đó.

Nhưng điều này không mang lại may mắn cho Johnson&Johnson. Nhãn hiệu duy nhất đã thành công khi cạnh tranh với Listerine là Scope, một nhãn hiệu nước súc miệng có mùi hương rất thơm. Ngày nay, Scope là nhãn hiệu nước súc miệng đứng thứ hai trên thế giới.

Liệu vị thơm của một sản phẩm có công dụng diệt vi khuẩn làm cho hơi thở có mùi khó chịu sẽ mang lại thành công hay không? Có thể là không, nhưng đây là chiến lược đối nghịch với chiến lược của nhãn hiệu hàng đầu và do vậy nó xứng đáng được xem xét một cách nghiêm túc. (Thay đổi

quan điểm của người sử dụng cũng góp phần xây dựng nên nhãn hiệu Scope).

Nhãn hiệu nước súc miệng đứng thứ ba (Plax) đã thoát khỏi chiến lược "Vương miện Hoàng gia bằng cách tạo một chủng loại hàng mới. Plax là nhãn hiệu nước súc miệng chống cao răng đầu tiên. (Plax/plaque trong tiếng Anh có nghĩa là "cao răng" một nhãn hiệu đơn giản, dễ nhớ và rất có hiệu quả).

Làm theo cách khác trong ngành bia

Đối với một số loại hàng hóa, thật khó để phân biệt "các cây" trong "rừng" và "cây". Bia là một ví dụ. Hoạt động quảng cáo sản phẩm trong ngành kinh doanh bia làm cho chúng ta khó mà nhận ra cuộc cạnh tranh giành vị trí số 1 và số hai. Một vài siêu thị đã bày bán từ 50 đến 100 nhãn hiệu bia khác nhau.

Trong cuộc cạnh tranh giành ngôi vị bia đứng đầu này, có hai xu hướng rất rõ ràng. Xu hướng thứ nhất là xu hướng tập trung khai thác thị trường bia nhẹ.

Loại bia bán chạy nhất ở Mỹ không phải là Budweiser mà là Bud Light. Bud Light đã vượt qua nhãn hiệu bia cùng loại chứa nhiều năng lượng này. Trong cuộc cạnh tranh giành ngôi vị này, cuộc chơi đã kết thúc và Bud Light chiến thắng. Bud Light được bán chạy hơn hai hãng bia kế sau là Coors Light và Miller Lite.

Xu hướng thứ hai là dần dần làm giảm tiếng tăm của nhãn hiệu đứng thứ hai lâu đời là Miller Lite.

Nhãn hiệu bia nhẹ đầu tiên - Miller Lite - đã đánh mất vị trí bia hàng đầu trong cuộc cạnh tranh với Bud Light và còn đứng sau cả Coors Light. Tổng doanh thu của các nhãn hiệu Coors trong tương lai có thể vượt qua Miller.

Chính sự mở rộng quá nhiều các chủng loại hàng đã làm cho Miller thất bại. Ngoài Miller Lite, hãng bia này còn bán cả Miller High Life, Miller High Life Light, Miller Genuine Draft, Miller Genuine Draft Light.

Đừng quên rằng trong nhiều năm qua, nhiều hãng bia khác đã từng tung ra các tên Miller, bao gồm những nhãn hiệu thất bại như Miller Clear, Miller Ultra Lite, Miller Regular, Miller Reserve, Miller Reserve Light và Miller Reserve Amber Ale.

Thật khó để trở thành nhãn hiệu thay thế nhãn hiệu hàng đầu. Miller cần phải tập trung tất cả nguồn lực vào một nhãn hiệu và nhãn hiệu đó rõ ràng chỉ có thể là Miller Lite.

Nhưng làm thế nào Miller Lite có thể trở thành đối thủ cạnh tranh của Bud Light? Ngoài việc được biết đến là một nhãn hiệu có cái tên gợi cảm, bia Bud Light là sản phẩm vô danh vì không có mang hương vị riêng dù nó có nguồn gốc Trung Âu.

Trong thực tế, Coor Light có một ý tưởng "ngược lại" một cách tự nhiên nhưng rồi lại để tuột mất. Thay vì trở thành một loại bia của Trung Âu, Coors được sản xuất ở Golden, Corolado với "nguồn nước suối được lấy từ Núi Đá". Hiện tại loại bia của hãng này không còn được sản xuất ở Golden nữa, ý tưởng này không được thực hiện nữa, tuy vậy nó vẫn còn nguyên giá trị.

Miller cần làm gì?

Các ý tưởng này vẫn còn giá trị. Hai ý tưởng gắn liền với nhãn hiệu Miller là "Hương vị thơm ngon, ít gây đầy bụng" và "Thời gian dành cho Miller". Miller nên chọn một trong hai ý tưởng này nhằm phát triển nhãn hiệu Miller Lite. Nhưng nên chọn ý tưởng nào?

"Hương vị thơm ngon, ít gây đầy bụng" là một ý tưởng truyền thống đối với bất kỳ loại bia nhẹ

nào. Nếu như bạn thích uống bia thì tất cả các loại bia nhẹ đều có hương vị thơm ngon và ít gây đầy bụng. Hơn nữa, khẩu hiệu này không xây dựng nên nhãn hiệu mà chính nhãn hiệu đã làm nên khẩu hiệu. Đó là thành công vượt bậc của bia Lite, một loại bia nhẹ đầu tiên được biết đến, điều này khiến cho mọi người nhớ đến khẩu hiệu này.

Ý tưởng "Thời gian dành cho Miller" thì ngược lại. Trong thời kỳ nhãn hiệu có truyền thống đứng thứ hai (Schlitz) thất bại, Miller Brewing tiếp tục tung ra Miller High Life với khẩu hiệu "Phần thưởng cho ngày làm việc vất vả". Các mẫu quảng cáo trên truyền hình đã chiếu hình ảnh những người nông dân, công nhân các nhà máy và công nhân xây dựng đổ xô đến các quán rượu sau một ngày làm việc vất vả. Đến 5 giờ chiều là "Thời gian dành cho Miller".

Doanh thu của Miller giảm xuống. Đến năm 1979, thị phần của Miller High Life chỉ kém hơn Budweiser 21%. Miller là một nhãn hiệu nổi tiếng thứ hai.

Thực tế là, hai loại bia Miller kết hợp, Miller High Life và Miller Lite đã bán chạy hơn Budweiser trong những năm 1978-1980. Bấy giờ, Miller là nhãn hiệu làm ăn có lãi.

Sau đó, do tác động của việc mở rộng quá nhiều chủng loại hàng, hãng Miller phát triển còn Hãng Miller High Life xuống dốc, dấu hiệu của việc mở rộng này. Từ mức doanh số cao 23,6 triệu thùng năm 1979, Miller High Life chỉ bán được 5,3 triệu thùng vào năm ngoái.

Có lúc Miller Brewing - bây giờ là SAB Miller đã cố gắng chỉnh sửa khẩu hiệu "Thời gian dành cho Miller" nhưng điều này không được thực hiện.

Trong tiếp thị có cả khẩu hiệu bằng lời và khẩu hiệu bằng hành động. "Hàng thật" là khẩu hiệu bằng lời. Những người tiêu dùng thường nhận ra rằng Coca-Cola là thật còn các nhãn hiệu khác là hàng nhái.

"Thời gian dành cho Miller" là khẩu hiệu hành động. Chẳng có ý nghĩa gì nếu không thực hiện hành động trước khi đưa ra khẩu hiệu. Chương trình quảng cáo trên truyền hình cần đề cao ngày làm việc vất vả, từ đó làm cho người lao động cảm thấy hứng thú với phần thưởng là được uống bia lúc 5 giờ.

Thật quá muộn để giải quyết vấn đề của Miller. Miller có đi theo cách của Schlitz không? Thật là ngẫu nhiên Schlitz Light là hãng bia nhẹ thứ 2 trên thị trường, một chiến lược mở rộng nhiều chủng loại hàng không thể làm giảm uy tín của nhãn hiệu Schlitz.

Thời gian sẽ trả lời.

Tìm kiếm ý tưởng mới

Trong trường hợp của Miller, một câu hỏi đặt ra là tại sao chúng ta lại tự hạn chế suy nghĩ của chính mình? Chắc chắn sẽ có một ý tưởng mới xuất hiện ở đâu đó và nhãn hiệu mới sẽ ra đời.

Thật là không tưởng. Khi một nhãn hiệu có mặt trên thị trường trong một thời gian dài như Miller (148 năm), nhãn hiệu được quảng cáo tốn kém như Miller (459 đô la/năm), thật là hão huyền nếu bạn tin rằng có thể tìm được một ý tưởng mới xoay chuyển được tình thế. Một ý tưởng cũ với một sự thay đổi mới? Điều này thì có thể nhưng một ý tưởng hoàn toàn mới thì không thể.

"Miller, loại bia êm dịu".

Gì cơ? Miller đã sản xuất bia trong 15 thập kỷ và mới đây mọi người cảm nhận được đó là loại bia nhẹ. Khẩu hiệu này dường như là giả tạo.

G.I.Joe cạnh tranh với Barbie

Giả sử bạn muốn sản xuất ra một loại búp bê để cạnh tranh với búp bê Mattel's. Thật là khó khăn bởi vì trò chơi trẻ con có những cạnh tranh mang tính tiêu chuẩn. Đó là Barbie và không có nhãn hiệu đứng thứ 2.

Công ty Hasbro đã có một bước đột phá. Thay vì sản xuất búp bê bắt chước Barbie cho bé gái, công ty này đã sản xuất búp bê cho bé trai với nhãn hiệu G.I.Joe.

Liệu các bé trai có chơi búp bê không? Điều này không quan trọng, Hasbro gọi sản phẩm mới là "nhân vật hành động".

G.I.Joe khuấy động thị trường đồ chơi năm 1964 theo như cách mà sản phẩm cùng tên với nó được tung ra các bãi biển Normand 20 năm trước. Tính đến nay, có 375 triệu sản phẩm đã được bán.

Bratz và Barbie

Tại thời kỳ đỉnh điểm năm 1997, doanh thu của công ty Barbie đạt 1,9 tỷ đô la - chiếm hơn 90% thị trường búp bê thời trang. Tuy nhiên, gần đây thị phần của hãng này đã giảm xuống còn 70%.

Bratz chính là nguyên nhân của tình trạng này. Trong khi Barbie sản xuất những búp bê dành cho các bé gái từ 3 đến 7 tuổi thì nhóm đối tượng mà Bratz nhằm vào là lứa tuổi thiếu niên (8-12 tuổi). Búp bê Bratz được hãng giải trí MGA giới thiệu năm 2001, chúng không có điểm nào giống với những búp bê khác. Hãng Bratz thiết kế búp bê có hình ảnh hài hước với cái đầu quá khổ, môi bĩu và đôi mắt ngộ nghĩnh, trong khi búp bê Barbie lại rất duyên dáng và nghiêm nghị. Doanh thu của Bratz năm nay ước tính hơn nửa tỷ đô la.

Các doanh nghiệp và thương nhân thường than vãn rằng họ đã quá muộn. Rằng họ đã bỏ lỡ nhiều cơ hội lớn mà truyền hình, máy tính và Internet mang lại. Mỗi một b¬ước phát triển của thị trường đều liên tiếp tạo ra những cơ hội cho các nhãn hiệu ra đời thứ hai và cho một lĩnh vực mới. Và thật ngạc nhiên những cơ hội này sẽ còn tồn tại trong bao lâu nữa khi chỉ trông chờ đến khi các doanh nghiệp bắt tay vào.

43 năm trôi qua kể từ khi Barbie ra đời và Bratz được tung ra, một nhãn hiệu có khả năng thay thế tốt nhất đối với vị trí độc quyền của Mattel. 43 năm để phát triển chiến l¬ược nhãn hiệu đứng thứ hai có hiệu quả.

Đừng phàn nàn rằng bạn không có cơ hội. Hãy tìm kiếm ở xung quanh và bạn sẽ tìm thấy cơ hội trong mọi h¬ướng đi.

Những nhà quản lý "đại trượng phu" nhận thức được

Vince Lombardi từng nói "Không có chỗ đứng nào dành cho vị trí thứ hai. Chỉ có một vị trí duy nhất trong trò chơi của tôi và đó là vị trí số một".

Điều này có thể đúng trong lĩnh vực bóng đá nhưng trong kinh doanh thì khác, có rất nhiều chỗ đứng cho vị trí thứ hai. Một trong những sai lầm lớn nhất mà một công ty có thể mắc phải là cố gắng vươn lên vị trí nhãn hiệu hàng đầu trong khi đáng lẽ ra nó nên cố gắng củng cố vị trí thứ hai một cách an toàn.

Luôn cẩn thận. Sự phát triển của công ty không hoàn toàn phụ thuộc vào người quản lý, người sẵn sàng chấp nhận vị trí đứng thứ hai. Đó không phải là đại trượng phu. Quảng cáo của Nike tại Olimpics có đoạn "Nếu bạn không giành được huy chương bạc, bạn sẽ mất huy chương vàng".

Bản chất của chiến lược tiếp thị hiệu quả là cần biết rằng khi nào bạn có thể chiến thắng và khi nào bạn không thể. Nếu bạn không thể, hãy chấp nhận huy chương bạc chứ đừng làm cho mình thất

bại hoàn toàn chỉ vì muốn đạt được huy chương vàng.

Vấn đề ngành công nghệ cao

Trong lĩnh vực kinh doanh bia và các sản phẩm tiêu dùng khác, việc thiết lập vị trí số 2 là tương đối đơn giản. Đôi khi, chỉ một sự khác biệt nho nhỏ cũng đủ để củng cố vị trí nhãn hiệu số 2. Tuy nhiên, trong lĩnh vực công nghệ cao, việc giành vị trí của nhãn hiệu thứ hai là rất khó khăn.

Các sản phẩm công nghệ cao luôn đòi hỏi những tiêu chuẩn hoạt động thực tế. Hệ điều hành Macintosh có thể là hệ điều hành của máy tính cá nhân tốt hơn Windows nhưng không ai chuyển sang sản phẩm này của Apple nếu tất cả những người khác đều sử dụng sản phẩm của Microsoft.

Windows là hệ điều hành chuẩn của máy tính cá nhân với 95% thị phần. Không có nhãn hiệu nào đứng thứ hai.

Bạn có thể lập luận rằng những ưu điểm của hệ điều hành Apple thỏa mãn yêu cầu của bạn, nào là hệ thống thiết đường nét Apple, màu sắc hấp dẫn và các hoạt động của Steve Jobs, nhưng thực tế vẫn là thực tế. Có gì đó sai lầm trong chiến lược của Apple.

Máy nghe nhạc iPod có thể là sản phẩm tuyệt vời với sự quảng cáo và tính năng tuyệt vời, nhưng nó không liên quan đến việc giải quyết vấn đề nan giải của Apple, hay Microsoft. Apple gần đây chỉ chiếm 2,6% của thị trường hệ điều hành máy tính cá nhân trên thế giới, chỉ cao hơn Linux (chiếm 2,3%).

Cuộc chiến tiêu chuẩn lại mang tính chất khác

Cuộc cạnh tranh về tiêu chuẩn là cuộc chiến được ăn cả, ngã về không. Nếu mỗi một nhà hàng hay quán rượu ở Mỹ chỉ sử dụng một nhãn hiệu bia thì thị phần của Budweiser có thể tăng lên gấp đôi trong một đêm. Không có vị trí thứ hai trong cuộc cạnh tranh về chất lượng.

Đó không phải là một tình huống giả thuyết. Chẳng hạn đối với sản phẩm cola, rõ ràng là có tiêu chuẩn để xác định một nhãn hiệu cola được mỗi nhà hàng sử dụng. Bạn có thể đoán được nhãn hiệu hàng đầu Coca-Cola có nhiều thị phần trong các nhà hàng hơn trong các bách hóa hoặc cửa hàng, những nơi mà nó phải cạnh tranh với Pepsi. (Coca-Cola chiếm 68% hoạt động kinh doanh đồ uống cola toàn nước Mỹ, trong khi Pepsi chỉ chiếm 22%.)

Việc bán một hệ điều hành máy tính cá nhân (trong trường hợp là hệ điều hành của Apple) cũng giống như bán một nhãn hiệu cola trong mỗi nhà hàng chỉ có độc nhất một nhãn hiệu cola. Điều này chưa đủ để giành được vị trí thứ 2 bởi thực tế là không có vị trí thứ hai.

Với thị phần lớn nhất của thị trường hệ điều hành máy tính cá nhân toàn cầu, Microsoft luôn giữ vững vị trí vững chắc của mình. Đây là một mẩu chuyện cũ minh họa cho quyền lực của hãng này:

“Cần có bao nhiêu lập trình viên Microsoft có thể làm sáng được bóng đèn?”

“Không có ai. Bởi vì họ coi bóng tối là tiêu chuẩn”

Bạn có thể làm gì khi cạnh tranh với một công ty như Microsoft? Bạn phải chia nhỏ thị trường. Bạn cần loại bỏ một nửa thị trường hoặc hơn và tập trung sức vào phần còn lại. Khi cạnh tranh với bia Budweiser, rõ ràng bạn nên loại bỏ các nhà hàng và quán rượu bình dân để tập trung vào những nơi cao cấp.

Apple lẽ ra nên làm gì?

Đáng ra, hãng này nên từ bỏ thị trường kinh doanh tổng hợp, nơi mà Apple đã thất bại và tập

trung vào thị trường đồ họa mà Apple đã chiếm ưu thế. Các giám đốc nghệ thuật, nhà thiết kế, kỹ sư và chuyên gia đồ họa chẳng sử dụng gì ngoài máy tính Macintosh.

Nhưng đó là mấu chốt vấn đề. Đáng nhẽ chúng ta cần phải sử dụng máy Macintosh và quảng cáo chúng đối với ngành kinh doanh có những người sử dụng nhiều đồ họa. Hàng triệu nhà quản lý sẽ đi khắp nước Mỹ vào bất cứ thời điểm nào để thuyết trình bằng PowerPoint. (Microsoft ước tính có khoảng 3 triệu slide PowerPoint được thực hiện một ngày.)

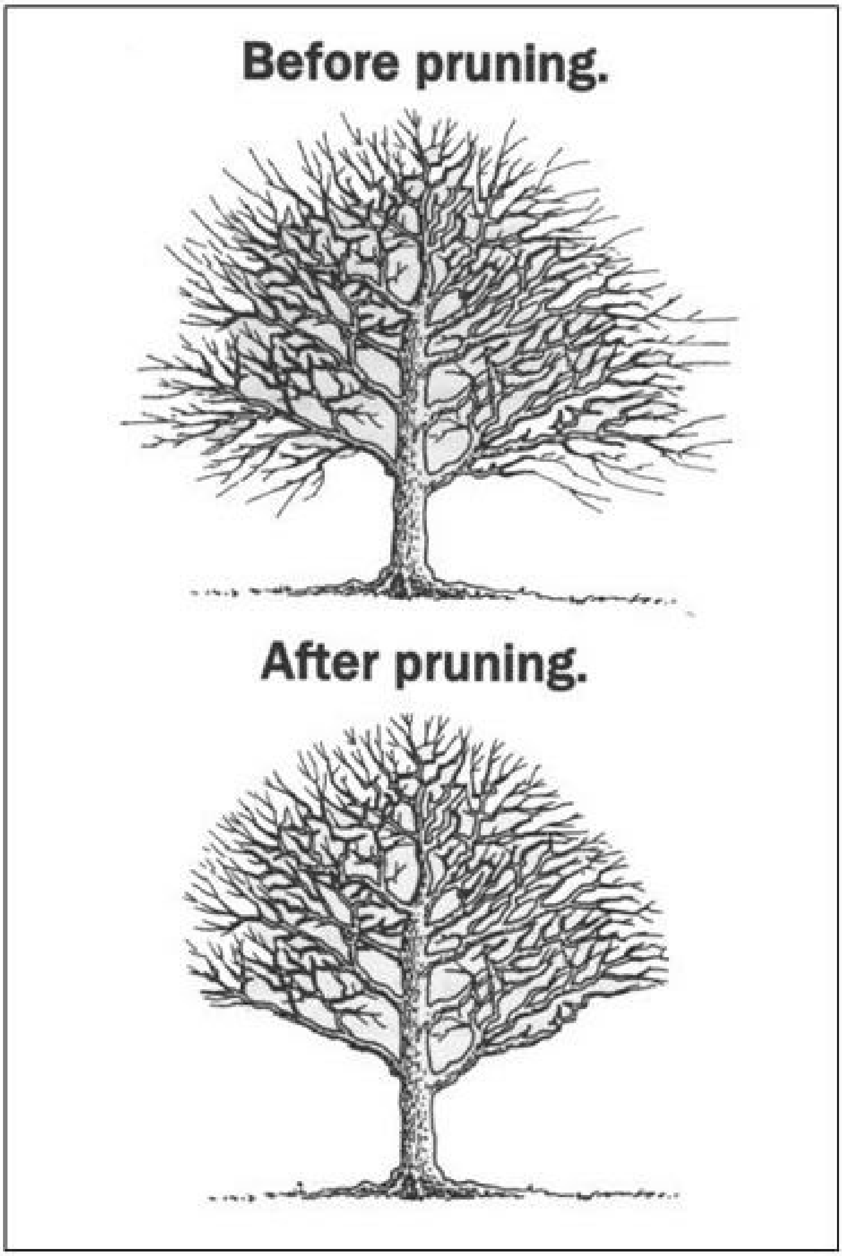
Nhưng đó không phải là thành công của máy tính Macintosh - loại sản phẩm đang cạnh tranh với hãng Wintel. Máy tính Macintosh 2004 là kết quả cuối cùng của 2 thập kỷ nghiên cứu đồ họa. Nói cách khác, quy luật phát triển sẽ ủng hộ nhãn hiệu máy tính chuyên về đồ họa chứ không phải máy tính cho hoạt động chung.

Bạn không thể chiến thắng trong cuộc cạnh tranh chất lượng với một sản phẩm tốt hơn, bạn cần có một chiến lược hiệu quả (Hãy xem trường hợp của Sony Betamax[(2)].

Khi Apple giới thiệu loại máy tính Macintosh năm 1984 (cần nhớ sản phẩm Super Bowl của hãng này cũng được giới thiệu năm 1984), nó đã được đánh giá như là một bước đột phá so với loại máy tính cá nhân IBM. Đặc biệt đối với giao diện người dùng đồ họa hay GUI.

Không hề gì. Thời điểm 1984 cũng thật quá muộn để giới thiệu một sản phẩm chất lượng tốt hơn.

Nhưng không quá muộn để có chiến lược hữu hiệu.



ĐỂ CHO CÂY KHOẺ, CẦN CẮT TỈA. ĐỂ GIỮ MỘT CÔNG TY (VÀ MỘT CÀNH) KHOẺ MẠNH, NHỮNG "NGƯỜI LÀM VƯỜN" CỦA TẬP ĐOÀN CŨNG PHẢI LÀM NHƯ VẬY

Chương 13: Sức mạnh của việc tỉa cành

Mọi người làm vườn đều biết rằng, có một cách để giữ cho cây phát triển khỏe mạnh, đó là tỉa cành.

Vậy vì sao nhiều doanh nghiệp cảm thấy khó chấp nhận nguyên lý này? Phát triển về mọi hướng sẽ làm cây yếu đi, với một doanh nghiệp cố gắng phát triển sản phẩm trên mọi lĩnh vực cũng tương tự.

Từng giờ, từng ngày, từng tuần, từng tháng, một doanh nghiệp bình thường sẽ có thêm nhiều sản phẩm, nhiều ngành kinh doanh, nhiều kênh phân phối và nhiều mức giá. Cũng giống như sự tăng trưởng hữu cơ, sự tăng trưởng của doanh nghiệp gần như không thể nhìn thấy. Bạn không thể

nhìn thấy ngọn cỏ lớn lên. Bạn không thể nhìn thấy một doanh nghiệp phát triển.

Phát triển không kiểm soát tại Sears

Lấy Sears Roebuck làm ví dụ. Đa phần mọi người đều cho rằng Sears Roebuck là nơi để mua đồ gia dụng và có thể cả quần áo nữa. Hãy tra trong cuốn Những trang vàng và bạn sẽ thấy Sears còn tham gia vào rất nhiều lĩnh vực kinh doanh khác. Một số ví dụ là:

• Các trung tâm kinh doanh xe hơi Sears

• Dịch vụ làm sạch thảm và bàn ghế Sears

• Dịch vụ giặt khô và sửa giày Sears

• Trường dạy lái xe Sears

• Dịch vụ sửa chữa đồ điện Sears

• Trung tâm kính mắt và kính áp tròng Sears

• Dịch vụ bảo vệ Sears

• Trung tâm trợ thính Sears

• Dịch vụ sơn Sears

• Dịch vụ sửa ống nước và thông cống rãnh Sears

• Dịch vụ tư vấn quản lý bể bơi Sears

• Studio chụp hình Sears

• Dịch vụ cho thuê xe Sears

• Dịch vụ diệt mối và côn trùng Sears.

Chắc chắn, rất nhiều trong số các ngành kinh doanh phụ này có giấy phép hoạt động nhưng việc quản lý chúng vẫn đòi hỏi nhiều thời gian và tâm sức. Hơn nữa, chúng làm giảm sức mạnh của nhãn hiệu Sears. Khi bạn cố làm tất cả mọi thứ, bạn sẽ chẳng làm được gì.

Nhiều năm trước, Sears tự hào với danh hiệu “Nhà cung cấp rẻ nhất thế giới”. Danh hiệu này rõ ràng đã không còn đúng nữa.

Giá rẻ chỉ là một trong vô vàn cách thức để xây dựng một nhãn hiệu bán lẻ. Thật không may, Sears đã thua Wal-Mart vì quan niệm giá rẻ của mình và không thể dùng nó để thay thế quan niệm truyền thống.

Sears là cái gì? Chúng ta đều không biết, phải vậy không?

Vậy Sears có thể là gì? Chúng ta nên bỏ bớt những chủng loại hàng liên quan đến vải vóc và chỉ tập trung bán lẻ các máy móc, thiết bị, cụ thể là đồ gia dụng, lĩnh vực mà Sears chiếm vị trí đầu bảng với 39% thị phần.

Chúng ta cùng xem xét việc kinh doanh đồ gia dụng từ góc nhìn cạnh tranh. Lowe’s và Home Depot lần lượt chiếm giữ vị trí thứ hai và thứ ba, cả hai hãng bán lẻ này đều sắp đuổi kịp Sears. Vậy

Lowe's hay Home Depot có bán áo quần hay đồ trang sức không?

Giới hạn của tăng trưởng

Rốt cuộc, chính quản lý là yếu tố hạn chế kích thước tối ưu của một doanh nghiệp. *Làm sao bạn có thể quản lý việc kinh doanh mà bạn không hiểu rõ về nó?*

Điều đó là không thể. Hơn nữa, nếu bạn không thể hiểu được công việc kinh doanh của mình ngày hôm nay, bạn cũng khó có thể hiểu được nó vào ngày mai chính vì nó đã phát triển và phân tách.

Nếu Alfred P. Sloan sống lại và điều hành hãng General Motors của ngày hôm nay, ông sẽ không thể hiểu được các hướng sản xuất xe cũng như mảng thị trường mà công ty đang theo đuổi.

• Một ví dụ về lĩnh vực kính thuốc: trước đây bạn tìm đến một bác sĩ để kiểm tra thị lực và bác sĩ sẽ kê loại kính mà bạn cần sử dụng. Ngày nay, chúng ta có rất nhiều loại kính khác nhau, trong đó có cả những chiếc có thấu kính tối tân. Chúng ta cũng có kính áp tròng (loại dùng thường xuyên và loại dùng một lần) hay phẫu thuật bằng tia laser. Khi một loại sản phẩm phát triển và phân ra nhiều loại nhỏ, công ty sẽ phải quyết định hướng đi nào mình sẽ theo đuổi và hướng đi nào mình phải bỏ qua.

• Một ví dụ về lĩnh vực băng đĩa: Ban đầu chúng ta có băng hình, sau đó tới đĩa laser. Ngày nay chúng ta còn có đĩa hình kỹ thuật số (DVD), DVD+RW, DVD-RW và DVD-ROM.

• Một ví dụ về lĩnh vực ghế ngồi ô tô cho trẻ em. Ngày nay chủng loại hàng này có bốn loại: ghế cho trẻ sơ sinh, ghế cho trẻ ngồi phía trước, ghế cho trẻ ngồi phía sau và ghế nâng. Có một đứa con đồng nghĩa với việc phải dùng qua ít nhất ba loại ghế khác nhau cho trẻ. Trước đây đơn giản chỉ là đứa trẻ sẽ ngồi trên đùi bạn.

Và một chiếc xe đẩy đơn giản nay đã phát triển thành nhiều loại như xe đẩy cỡ lớn, xe đẩy cỡ vừa, xe đẩy cho mọi địa hình, xe đẩy hạng nhẹ, xe có ô, xe đẩy dạo phố, xe đẩy đôi xe đẩy ba và khung đẩy (để gắn ghế cho trẻ).

Về lâu dài, mọi thứ sẽ luôn trở nên phức tạp hơn và khó quản lý hơn. Vì vậy, về lâu dài, cách giải quyết duy nhất sẽ là giảm bớt sản phẩm.

Quy luật kho chứa đồ

Ngày qua ngày, các kho chứa đồ ở Mỹ càng bừa bộn hơn. Giải pháp duy nhất cho vấn đề này là thường xuyên sắp xếp lại và giảm bớt đồ trong đó.

Đối với các nhà vật lý, quy luật về kho chứa đồ được xem như là định luật thứ hai của động lực học. Trong một hệ thống khép kín, en trô pi (hay mức độ rối loạn) luôn tăng lên. Nói cách khác, mọi thứ ngày càng lộn xộn hơn.

Chính bản chất chậm chạp và âm ỉ của quá trình này làm cho lãnh đạo các công ty đi lầm đường. Chỉ tính bằng ngày thì rất khó nhận thấy sự phân tách. (Và cũng không có ai nhìn thấy sự phân tách diễn ra trong tự nhiên.) Bạn chỉ có thể nhìn thấy ảnh hưởng của việc phân tách khi nhìn lại quá khứ. Thật không may, thường lúc đó mọi việc đã trễ rồi.

Trong làm vườn, bạn hay nghe được từ "tỉa cành". Trong phòng họp công ty, gần như không bao giờ bạn nghe thấy từ này. Từ được yêu thích ở đây là mở rộng. Làm thế nào để mở rộng công việc kinh doanh nhằm tăng doanh thu và lợi nhuận?

Một cách để làm được điều này là sáp nhập hoặc mua công ty khác. Vào nửa cuối của những năm 1990, hãng America phải khuất phục trước con sóng mạnh mẽ M&A (Sáp nhập và mua lại:

Merger & Acquisition). Ngoại trừ ngành đầu tư ngân hàng thì việc sáp nhập và mua bán công ty là trò chơi của kẻ thua cuộc. Người ta ước tính số tiền thua lỗ mà các công ty sáp nhập trong thời gian 1995 - 2000 phải chịu là 1.000 tỷ đô la trị giá cổ phiếu.

Sáp nhập: tốt và không tốt

Theo quan điểm chiến lược, sáp nhập không nhất thiết là một việc xấu. Khi một công ty mua được một đối thủ trực tiếp, hai điều xảy ra và cả hai đều tốt: Công ty tăng được thị phần và giảm được đối thủ cạnh tranh.

Khi một công ty mua lại một công ty khác ngành, cả hai điều xảy ra và cả hai đều xấu. Nhãn hiệu yếu đi và sự quản lý cũng kém dần do phạm vi kiểm soát của nó phải trải rộng ra và mỏng hơn.

Điều đáng nói là, chính sự hợp nhất thứ hai lại nhận được sự ủng hộ của nhiều thành viên công ty sáp nhập và mua lại. Những sự kiện sáp nhập mở rộng dây chuyền sản xuất của một công ty thường được xem là "sự điều chỉnh hợp lý". (Hãy xem trường hợp Tập đoàn AOL Time Warner.)

Vì "mở rộng" là từ được ưa chuộng, sự điều chỉnh hợp lý có thể là sự kết hợp giữa một công ty sản xuất ô tô cao cấp và một công ty sản xuất ô tô giá rẻ. Như thế thì công ty nào cũng có thể mở rộng thị trường. Chính thế nên Daimler-Benz Aktiengersellschaft đã sáp nhập với Tập đoàn Chrysler và tạo thành DaimlerChrysler.

Thật là tai hại!

Từ sau sự kiện sáp nhập hồi tháng 11 năm 1998 này, giá cổ phiếu của DaimlerChrysler giảm xuống còn một nửa.

Một sự sáp nhập nữa cũng được sự ủng hộ của báo giới, nhưng kết quả của nó thì còn phải bàn cãi nhiều, đó là sự kết hợp giữa Hewlett-Packard và Compaq. Ngày 4 tháng 9 năm 2001, một ngày trước khi sự kiện này được tuyên bố, hai công ty này có tổng số vốn 66 tỷ đô la.

Tại thời điểm viết cuốn sách này, giá trị của Công ty Hewlett-Packard là 76 tỷ đô la nhờ giá cổ phiếu tăng vọt. Nhưng còn phải bàn cãi nhiều xem sự sáp nhập này sẽ có lợi hay có hại cho các cổ đông.

Hãy xem các nỗ lực khó nhọc của AT&T. Máy vi tính có xu hướng hội tụ với các phương tiện liên lạc, nên AT&T đã mua một công ty sản xuất máy vi tính (NCR) nhưng rồi phải từ bỏ sau 5 năm, thiệt hại ước tính là 6 tỷ đô la. Để trở thành nhà cung cấp viễn thông trọn gói, AT&T đã mua Caw Cellular, lúc bấy giờ là nhà điều hành mạng điện thoại di động lớn nhất tại Mỹ.

Việc mua công ty vẫn tiếp tục. Dây cáp có xu thế hội tụ với viễn thông nên AT&T quyết định mua Hãng Tele-Communications và 2 công ty sản xuất cáp khác, điều này đã giúp AT&T nhanh chóng trở thành nhà vận hành hệ thống mạng lớn nhất nước Mỹ.

Nhưng chẳng ích lợi gì. Do áp lực từ thị trường chứng khoán phố Wall ngày càng lớn, AT&T phải ngừng kinh doanh điện thoại di động và bán mảng dây cáp cho Comcast.

Bình thường, khi các loại hình kinh doanh phát triển, các công ty nên tách một số công ty bộ phận. Điều này chỉ có lợi cho công ty và cũng phù hợp với quy luật tự nhiên. Tổng của các bộ phận lại lớn hơn tổng thể.

Truyền thuyết mở rộng

Một truyền thuyết nữa càng mang lại cái hại cho các công ty là truyền thuyết "mở rộng". Đó chính là nhu cầu mở rộng hoạt động kinh doanh của một công ty trên phạm vi lớn nhất có thể. Tại sao AT&T lại mua các công ty sản xuất cáp? Tại vì AT&T không ở trong ngành "điện thoại" mà ở

trong ngành "thông tin liên lạc".

Thế nào là kinh doanh thông tin liên lạc? Điện thoại, truyền hình, truyền hình cáp, truyền hình vệ tinh, Internet, báo, tạp chí, truyền thanh, dịch vụ quảng cáo và quan hệ công chúng (PR) là các mặt của ngành thông tin liên lạc.

Một công ty có nên tham gia vào tất cả các ngành này? Khi bạn mở rộng phạm vi ngành kinh doanh mà bạn tham gia tức là bạn đang "bơi" ngược lại dòng thác phân tách. Sau một thời gian, bạn phải nghĩ đến việc thu hẹp phạm vi kinh doanh của mình.

Thu hẹp phạm vi kinh doanh ("tỉa cành" cho công ty của bạn) là đi ngược với quan niệm truyền thống. Nó cũng đi ngược lại lời khuyên trong bài báo nổi tiếng nhất từng xuất hiện trong bất kỳ ấn phẩm về quản lý nào trên thế giới.

Lóa mắt bởi tật "cận thị trong kinh doanh"

Trong ấn phẩm tháng 7 - 8 năm 1960 của tờ Harvard Business Review, Theodore Levitt[1] đã đăng một bài viết gây ảnh hưởng đối với hàng ngàn nhà quản lý tập đoàn trong những thập kỷ tới.

Với tựa đề "Tật cận thị trong kinh doanh", bài báo đã chỉ trích "cách quản lý thiển cận" do xác định phạm vi kinh doanh quá hẹp. Ví dụ kinh điển ông đưa ra là ngành đường sắt.

"Ngành đường sắt đã không ngừng phát triển dù nhu cầu vận chuyển hành khách và hàng hóa giảm. Thực tế đã như vậy. Nhưng hiện nay, ngành đường sắt đang gặp khó khăn không phải vì nhu cầu đó đã được các phương tiện vận tải khác đáp ứng (xe hơi, xe tải, máy bay, thậm chí điện thoại) mà vì nhu cầu này không được chính ngành đường sắt đáp ứng. Họ đã để các phương tiện vận tải khác lấy hết khách vì tự cho rằng mình kinh doanh đường sắt chứ không phải kinh doanh giao thông vận tải".

Giả dụ, kinh doanh ngành đường sắt thật là một ngành kinh doanh đa dạng. Nhưng bạn có biết công ty nào thành công trong kinh doanh ngành "giao thông vận tải" không?

Chúng ta có các công ty thành công trong từng lĩnh vực như công ty hàng không, công ty vận tải hàng không, công ty vận tải đường thuỷ, công ty ô tô tải, công ty taxi, công ty vận tải công-te-nơ, công ty kinh doanh xe buýt, công ty kinh doanh tàu du lịch và thậm chí cả một số công ty đường sắt. Ấy thế mà chúng ta lại không hề biết công ty kinh doanh "giao thông vận tải" nào kinh doanh có hiệu quả cả. "Giao thông vận tải" là một khái niệm hội tụ trong khi ở thời đại ngày nay các quy luật tự nhiên thường thiên về sự phân tách.

Các công ty kinh doanh đường sắt tiếp tục thành công và đi ngược lại những gì Ted Levitt nêu ra. Họ đã ra khỏi ngành vận chuyển hành khách và tập trung vào vận chuyển hàng hóa.

Thật ra, chủ đề chính mà bài báo của Levitt đề cập không phải là ngành đường sắt, mà là ngành dầu mỏ. Levitt đã phản đối ngành này vì đã tự coi mình là ngành kinh doanh dầu mỏ chứ không phải là ngành kinh doanh năng lượng. Ông dự đoán: "Tôi tin rằng trong vòng 25 năm tới, ngành dầu mỏ sẽ ở vào tình trạng tiếc nuối quá khứ huy hoàng như ngành đường sắt hiện đang gặp phải".

Ngành dầu mỏ và ngành năng lượng

Bạn đã bao giờ để ý thấy rằng ngành dầu mỏ đang hoạt động rất tốt?

44 năm sau ngày xuất bản cuốn Marketing Myopia (Sự thiển cận trong marketing), bạn có biết công ty nào có thể đường đường chính chính tuyên bố mình hoạt động trong ngành năng lượng?

Chúng ta có công ty dầu mỏ, công ty sản xuất đường ống dẫn dầu, công ty sản xuất thiết bị

điện, công ty sản xuất thiết bị khí, công ty khai thác than và nhiều công ty khác kinh doanh cái này hay cái nọ thuộc ngành năng lượng. Nhưng không có công ty nào tự đặt cho mình cái tên Công ty Năng lượng Toàn cầu thực sự kinh doanh trong ngành lớn này.

May thay, có một công ty như thế. Năm 1985, InterNorth mua lại Công ty Khí Tự nhiên Houston và trở thành công ty đường ống dẫn khí tự nhiên lớn nhất nước Mỹ. Với Kennth Lay làm Tổng giám đốc điều hành và một cái tên mới Enron[2], hãng này đã thực sự trở thành công ty năng lượng lớn nhất thế giới. Và chúng ta đều biết công ty này thành công hay thất bại.

Điều đáng buồn là hầu hết những nhà quản lý hiếm hoi ở các tập đoàn của Mỹ lại không nằm trong số những người đi theo xu hướng hội tụ, thu hẹp ngành nghề kinh doanh và tập trung vào một ngành. Những nhà quản lý hiếm hoi nhất lại là những “Ken Lay”, những nhà tư tưởng lớn có tầm nhìn xa trông rộng, luôn ráo riết tìm kiếm công ty để mua.

Bạn muốn bay lên cao nơi lòng tự trọng vẫn được bảo toàn hay muốn nhảy xuống dưới để kiếm được nhiều tiền?

Sự mở rộng tại Công ty dịch vụ chuyển phát hàng hóa Mỹ (UPS)

Xu hướng khoa trương đã ăn sâu trong tâm lý của công ty này. Một nhân viên marketing cao cấp tại UPS đã có lần hỏi Al, anh ta suy nghĩ gì về tên thương mại mới của công ty.

Al trả lời: “Tôi thích cái tên đó, nhưng cái mà UPS thực sự cần là một ý tưởng thúc đẩy hay một lời cảnh tỉnh, cái gì đó giống như ‘UPS vận chuyển nhiều hàng hóa cho nhiều người ở nhiều nơi hơn bất kỳ công ty chuyển phát hàng hóa nào khác trên thế giới’”.

Nhân viên marketing này bảo rằng “UPS không phải công ty chuyển phát hàng hóa”.

“Thật ư! Đáng ngạc nhiên quá. Chúng tôi là khách hàng và luôn nghĩ rằng UPS kinh doanh ngành chuyển phát hàng hóa”.

“Không. UPS là công ty giao vận”.

Anh ta không đùa. UPS đang sơn lại khoảng 88.000 chiếc xe với tiêu chí mới: “Đồng bộ hóa thế giới thương mại”. (Nghe có vẻ như UPS đang nghĩ đến việc nhảy vào kinh doanh đồng hồ.)

FedEx cũng thế. Khi được yêu cầu miêu tả ngành kinh doanh của công ty, Giám đốc thông tin của công ty đáp rằng “Chúng tôi kinh doanh trong ngành kiến thiết thời gian”.

Ryder, một trong những đối thủ khiêm tốn của UPS cũng thực hiện điều tương tự. Tiêu chí của Ryder là “Các giải pháp về giao vận và giao thông trên phạm vi thế giới”.

Ngôn ngữ phát triển và ý nghĩa thu hẹp.

Phó giám đốc tiếp thị của Coors nói: “Chúng tôi không kinh doanh bia, chúng tôi kinh doanh sản phẩm làm hưng phấn tinh thần cho xã hội”.

Sự cản trở đối với việc hiểu rõ một khái niệm chính là sự phát triển liên tục của ngôn ngữ. Không một mặt nào của đời sống là nằm ngoài phạm vi tác động của sự phát triển ngôn ngữ.

• Bác sĩ bây giờ là người chăm sóc sức khỏe.

• Luật sư bây giờ là người tư vấn pháp luật.

• Cảnh sát bây giờ là nhân viên thi hành pháp luật.

• Công nhân bảo trì bây giờ là người quản lý cơ sở vật chất nhà máy.

• Quản gia bây giờ là người trông nom, chăm sóc nhà cửa.

• Người gom rác bây giờ là nhân viên vệ sinh.

• Các chiến lược kinh doanh bây giờ là các mô hình kinh doanh.

• Con số bây giờ là hệ đếm.

• Các công ty thanh toán bây giờ là các công ty dịch vụ chuyên nghiệp.

• Phòng mua hàng bây giờ là phòng thu mua.

• Phòng tổ chức cán bộ bây giờ là phòng nhân sự.

• Pháo thăng thiên bây giờ là pháo hoa.

• Nhà tù giờ bây giờ là trại cải tạo.

• Thế nào là công ty dịch vụ tài chính?

Một trong những từ luôn được yêu thích trong giới kinh doanh là "dịch vụ tài chính". Nhiều công ty muốn giành vị trí lãnh đạo trong loại hình kinh doanh mà họ cho là dịch vụ tài chính. Nhưng có phải đó là cách mà mọi người nghĩ?

• Nếu muốn các dịch vụ ngân hàng, bạn hãy đến một ngân hàng như Citibank.

• Nếu muốn mua bảo hiểm, bạn hãy đến một công ty bảo hiểm như Prudential.

• Nếu muốn mua cổ phiếu, trái phiếu, bạn hãy đến một công ty môi giới chứng khoán như Merrill Lynch.

"Hãy đến một công ty dịch vụ tài chính để được phục vụ các công việc về tài chính" không phải là cách mọi người nói. Họ nói bằng thuật ngữ cụ thể chứ không chung chung.

(Theo một cuộc điều tra của TowerGroup, một hộ gia đình điển hình ở Mỹ sử dụng từ 12 - 15 sản phẩm tài chính: thẻ tín dụng, tài khoản thanh toán cá nhân, tài khoản tiết kiệm, tài khoản thế chấp, bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm ô tô, bảo hiểm nhà... Và các sản phẩm tài chính này do 5 cơ quan khác nhau cung cấp.)

Trong thực tế, đi từ cái cụ thể đến cái tổng quát thường dễ hơn làm ngược lại. Mọi người đều biết rằng một hiệu thuốc không chỉ bán dược phẩm, nó còn bán vật dụng nhà tắm, kẹo, đồ uống không cồn, đồ văn phòng phẩm, bưu hiếp...

Liệu một hiệu thuốc có miêu tả mình là một cửa hàng dịch vụ cá nhân không? Chúng tôi cho rằng không.

"Thị trường" và "thông tin thị trường"

Boston Chicken đã tạo được tiếng vang lớn khi khai trương cửa hàng đầu tiên. Nó là hệ thống cửa hàng bán đồ ăn nhanh đầu tiên chỉ bán thịt gà quay dùng trong bữa ăn tối của các gia đình. Nhưng sau đó, công ty này bán thêm thịt gà tây, thịt cuộn, thịt lợn muối và nhiều thứ khác, sau đó đổi tên thành Boston Market (Thị trường Boston).

Mọi người đều biết bữa tối với thịt gà là như thế nào, còn bữa tối "thị trường" thì như thế nào? Không có gì ngạc nhiên khi công ty này bị phá sản.

Có thể bạn biết nhiều hãng quảng cáo và nhiều công ty quan hệ công chúng nổi tiếng, nhưng có bao nhiêu công ty "thông tin thị trường" nổi tiếng mà bạn biết?

Hãy nêu tên một công ty xem.

Khách hàng của những công ty này thường xem những cái tên phô trương là vô hại. Nếu công ty quảng cáo của bạn tự gọi mình là công ty thông tin thị trường, cũng chẳng ai để ý. Bạn vẫn xem đó là công ty quảng cáo của mình mà cũng không thay đổi tên gọi, và khi nói chuyện với người khác bạn vẫn dùng cái tên "thông tin thị trường" đó.

"Thông tin thị trường" không có khả năng trở thành tên một loại hình dịch vụ.

Nhãn hiệu - phương tiện truyền thông đa cấu trúc

Bạn có thể ngạc nhiên khi biết rằng tờ báo có số lượng phát hành nhiều nhất ở Mỹ bây giờ "không đơn thuần là một tờ báo nữa" - như lời của Tom Curley, Giám đốc nhà xuất bản. Bây giờ nó là "nhãn hiệu truyền thông đa cấu trúc". Chẳng có gì hại miễn là độc giả và các công ty quảng cáo vẫn xem tờ USA Today là tờ báo quốc gia.

Đối với một nhãn hiệu lâu đời và có vị trí như USA Today thì việc khuếch trương như thế không ảnh hưởng gì lắm, nhưng sẽ không tốt nếu làm tương tự đối với một nhãn hiệu đang cố bước vào loại hình kinh doanh "không tưởng" mang tên "nhãn hiệu truyền thông đa cấu trúc".

Lấy ví dụ về Talk Media, một bộ phận của Miramax, đồng thời là một phần của Hãng Walt Disney. Tác giả chính của liên doanh liều lĩnh này là Tina Brown, từng là biên tập viên của Vanity Fair, The New Yorker và tạp chí của Anh Tatler.

Dù được quảng cáo rộng rãi, tạp chí Talk vẫn thua lỗ 54 triệu đô la trong hai năm đầu, nên Miramax phải đóng cửa tạp chí này và tất nhiên, Tina phải đi tìm việc ở nơi khác.

Một thất vọng nữa trong ngành đa phương tiện là DreamWorks SKG. Được thành lập cách đây gần 1 thập kỷ với các vị trí Giám đốc là Steven Spielberg, chỉ đạo hoạt hình là Jeffrey Katzenberg và chỉ đạo âm nhạc lad David Geffer, DreamWorks hy vọng trở thành công ty hàng đầu về âm nhạc, truyền hình và phim.

Nhưng giấc mơ này đã tan thành mây khói. Lĩnh vực phim hoạt động cực kỳ tồi tệ. Ngoại trừ Spin City, tất cả các chương trình truyền hình mà công ty này tổ chức đều thất bại. Mới đây, DreamWorks đã bán lại bộ phận âm nhạc với giá 100 triệu đô la.

Bất chấp mọi lời quảng cáo về cái gọi là "đa phương tiện truyền thông", thật khó tin sẽ có một nhãn hiệu nào được thành lập và tự xem mình là nhãn hiệu đa phương tiện truyền thông.

Lại nói về vấn đề nan giải lâu nay giữa thực tế và sự nhận thức. Cuộc sống luôn thật nhưng điều đáng quan tâm trong kinh doanh cũng như trong cuộc sống lại không phải là thực tế, mà là sự nhận thức thực tế. General Motors không thể trở thành một công ty sản xuất ô tô và kinh doanh nhà hàng chỉ vì công ty này có các quán ăn tự phục vụ dành cho nhân viên. USA Today cũng không thể trở thành nhãn hiệu phương tiện truyền thông đa nền chỉ vì nó sở hữu một website (và lại là một website thua lỗ).

Công ty truyền thông dịch vụ trọn gói

Primedia là một ví dụ điển hình về những nguy hiểm khi thổi phồng lĩnh vực kinh doanh. Năm 1999, Tom Rogers chuyển từ đài NBC về làm cho Kohlberg Kravis Roberts nhằm phát triển

Primedia, từ “một mớ hỗn độn” gồm các loại tạp chí và danh mục, thành một công ty truyền thông dịch vụ trọn gói sử dụng Internet.

Tại thời điểm đó, Henry Kravis - Giám đốc của Kohlberg Kravis phát biểu: “Cái thực sự cần thiết đối với chúng tôi hiện nay là trở thành một công ty truyền thông dịch vụ trọn gói; không đơn thuần là dịch vụ in ấn, không đơn thuần là truyền thông, cũng không đơn thuần là Internet, chúng tôi sẽ tập hợp những gì chúng tôi có và tự tin làm chủ các công nghệ mới”.

Vài tháng sau khi ông Rogers được thuê về, giá cổ phiếu của Primedia tăng đến mức kỷ lục - 32 đô la cổ phiếu. Giá hiện nay: 2,6 đô la

Theo các nhà phân tích của tờ New York Times, một phần lý do tại sao giá cổ phiếu của Primedia không phục hồi được là việc ông Rogers đã không chịu từ bỏ chiến lược kết hợp kỹ thuật số với in ấn.

Hiện nay, Tom Rogers đã từ chức và Kohlberg Kravis Roberts lại cho Primedia trở về với các tạp chí như Guns & Ammo, National Hog Farmer và Truckin.

Thực tế chính là thứ giúp kinh doanh hoạt động hiệu quả nhất.

Truyền thông đa phương tiện qua mọi máy móc

Hãng Vivendi Universal và Giám đốc điều hành Jean-Marie Messier là ví dụ sinh động cho sự thất bại khi ai đó muốn xem đa phương tiện truyền thông là tất cả. Theo tờ New York Times, “ông ta sống trong căn hộ trị giá 17,5 triệu đô la ở Đại lộ Công viên, bay khắp thế giới bằng phi đội máy bay phản lực riêng và nói về “tính hiệp lực” cũng như “sự hội tụ” với vẻ nhiệt huyết”.

Trong sáu năm, Messier đã cố gắng biến Vivendi (ban đầu là một công ty vật tư ngành nước của Pháp) thành một tập đoàn truyền thông thế giới sau khi mua lại MCA Records, Universal Studio, USA Networks và rất nhiều nhà xuất bản, công viên giải trí, công ty sản xuất băng video và các công ty kinh doanh Internet ở hai bờ của Đại Tây Dương.

Tờ Business Week mô tả diễn biến của “trò chơi” như sau: “Trong một thời gian dài, giám đốc nhiều công ty truyền thông nghĩ rằng họ có thể tạo ra một thế giới mới bằng cách khởi xướng web, các hệ thống mạng và phân phối mạng không dây và sở hữu các hãng truyền hình cáp. Đây là điều không tưởng, theo đó trong mọi loại phương tiện truyền thông - từ ti vi, trò chơi đến âm nhạc - đều có thể được đưa đến bất cứ ai, vào bất cứ lúc nào và ở bất cứ đâu thông qua mọi đồ dùng và máy móc”.

Giờ đây, Messier không còn nữa và Vivendi đang lao đao và sắp sửa bị bán sau khi thua lỗ 70 tỷ đô la. Đúng là sự cắt giảm bắt buộc về mặt tài chính.

Bài học kinh nghiệm là hầu như mọi công ty thuộc ngành nào đều có thể lớn mạnh lên về mặt tài chính bằng cách bán, tách thành công ty con hay tạm ngưng một số hoạt động.

“Ít hơn” mang lại lợi nhuận nhiều hơn, nhưng “ít hơn” lại rất khó để thuyết phục các nhà quản lý trong phòng họp vì ở đó họ chỉ tập trung vào những gì “nhiều hơn”. Nhiều sự kiện sáp nhập hơn, nhiều công ty được mua hơn, nhiều kênh phân phối hơn, nhiều dây chuyền sản xuất hơn, nhiều hoạt động kinh doanh tận dụng vốn tốt hơn.

Rất khó để nhìn ra ảnh hưởng có hại của việc phát triển không theo hệ thống, đặc biệt khi chúng đã diễn ra hàng thế kỷ.

Sự thật đáng buồn ở Sony

Lấy Công ty Sony làm ví dụ. Nếu thực hiện một cuộc điều tra, bạn sẽ thấy rằng Sony là nhãn

hiệu hàng điện tử được ưa chuộng nhất trên thế giới. Bất cứ nhãn hiệu nào khác cũng sẽ trở thành nhãn hiệu thứ hai.

Đối với những người sở hữu các sản phẩm của Sony, chúng thật tuyệt vời. Thế còn những người sở hữu cổ phiếu của Sony? Công ty này làm ăn có lãi không? Sự thật đáng buồn là không. Lợi nhuận ròng sau thuế của Sony rất ít.

Trong 10 năm qua, Sony có tổng doanh thu 519,2 tỷ đô la nhưng lợi nhuận ròng sau thuế chỉ 4 tỷ đô la chiếm 0,8% doanh thu. Với số tiền này, thật khó để trả nợ ngân hàng, đó là chưa tính đến việc phải trả cổ tức cho các nhà đầu tư.

Tất nhiên, đây là Nhật Bản, vậy ai phải trả hết nợ ngân hàng đây? Không phải đợi đến lúc Ngân hàng nhà nước Nhật Bản giảm mức lãi suất ngắn hạn tiêu chuẩn xuống 0.

Giống như hầu hết các công ty khác ở Nhật Bản, Sony luôn chú trọng mở rộng dây chuyền sản xuất. Nhãn hiệu Sony có trên máy thu hình, đầu máy video, máy ảnh kỹ thuật số, máy tính cá nhân, điện thoại di động, thiết bị bán dẫn, máy quay video xách tay, máy phát DVD, máy nghe nhạc MP3, máy stereo, thiết bị phát video, pin và nhiều sản phẩm khác.

Tuy nhiên, sản phẩm mang về nhiều lợi nhuận nhất cho Sony là máy trò chơi video PlayStation, một nhãn hiệu hầu như không sử dụng đến cái tên Sony. (Dù nhãn hiệu Sony có mạnh đến cỡ nào thì PlayStation vẫn là cái tên phù hợp hơn cho máy trò chơi video vì nó tượng trưng cho cái gì đó trong tâm trí của khách hàng tiềm năng.)

So sánh Sony với Dell

Sony sản xuất máy tính cá nhân và rất nhiều sản phẩm khác. Dell chỉ sản xuất máy tính cá nhân (mãi gần đây hãng này mới sản xuất thêm máy in). Trong 10 năm qua, Dell có doanh thu 140,3 tỷ đô la và lợi nhuận ròng sau thuế chiếm 6,1% trong khi Sony là 0,8%.

Có thể bạn đang nghĩ thật không công bằng khi đem so sánh Dell với Sony. Vì tôi chọn một công ty (Dell) có lợi nhuận đáng gờm.

Thực tế không phải vậy. Dell kinh doanh trong một ngành có mức cạnh tranh cao và lợi nhuận thấp. Do đó, lợi nhuận biên 6,1% không phải là cao, nó chỉ ở mức trên trung bình.

Cũng trong 10 năm qua, lợi nhuận biên của một công ty trung bình trong danh sách Fortune 500 chiếm 4,7% doanh thu. (Nếu không tính hai năm vừa rồi thì lợi nhuận trung bình này lên đến 5,7%.)

Nhiều công ty ở Mỹ kinh doanh có lãi nhiều hơn. Microsoft - 31,7%, Intel - 21,6%, Coca-Cola - 16,5%. Mức lợi nhuận ròng sau thuế 0,8% của Sony khó mà chấp nhận được đối với các công ty lớn.

Chúng tôi đã cảnh báo về hiểm họa mở rộng dây chuyền sản xuất trong cuốn sách Định vị (Positioning) xuất bản cách đây hai thập kỷ. Nhưng chúng tôi luôn bị chỉ trích, họ lý luận rằng “Thế còn các công ty Nhật Bản? Họ làm trái ngược hoàn toàn nhưng lại cực kỳ thành công đấy thôi”.

Họ thành công ư?

“Thành tích” của các công ty Nhật Bản

15 năm qua, Hitachi có doanh thu 708 tỷ đô la và bị thua lỗ 722 triệu đô la. NEC có doanh thu 397 tỷ đô la và lỗ 1,3 tỷ đô la Doanh thu của Fujitsu là 382 tỷ đô la và công ty này thua lỗ 1,6 tỷ đô la. Doanh thu của Toshiba là 463 tỷ đô la và lợi nhuận biên của công ty này chỉ 0,15%.

Các công ty lớn, không có sự tập trung thường có lợi nhuận sau thuế ít ỏi. Nếu bạn không làm ra tiền, bạn không thể trả nợ ngân hàng. Nếu không trả nợ cho ngân hàng được, ngân hàng sẽ gặp khó khăn. Và nếu ngân hàng gặp khó khăn, nền kinh tế đất nước sẽ gặp khó khăn. Và nếu nền kinh tế đất nước sẽ gặp khó khăn, hệ thống chính trị nước đó sẽ bất ổn.

Phần mái của ngôi nhà kinh tế Nhật Bản yếu vì phần móng của nó cũng yếu. Hầu hết các công ty Nhật Bản sản xuất được mọi thứ, trừ tiền.

Lý do gì khiến cho các công ty lớn và không tập trung của Nhật khó kiếm được tiền? Không thể là lý do chất lượng sản phẩm. Đa phần các công ty Nhật Bản đều nổi tiếng toàn cầu về chất lượng cao. Một danh hiệu mà phần lớn họ xứng đáng được nhận.

Chúng tôi cho rằng chính sự mở rộng sản xuất của họ đã ngăn cản sự lớn mạnh của nhãn hiệu. Khi một công ty sản xuất ra nhiều loại sản phẩm và tiếp thị chúng dưới cùng một cái tên, để xây dựng cái tên đó thành một nhãn hiệu mạnh thì cực kỳ khó khăn.

Có công ty nào của Nhật làm ăn có lãi không? Đối với những công ty có nhãn hiệu tương đối tập trung thì hoạt động hiệu quả hơn. Chẳng hạn Sharp (lợi nhuận sau thuế - 1,8%), Toyota (3,1%), Honda (3,3%) và Canon (3,8%).

Chúng tôi đã theo dõi tình hình tài chính của các công ty Nhật Bản trong nhiều năm. Chúng tôi nhận thấy rằng trung bình một công ty lớn của Nhật Bản có lợi nhuận sau thuế khoảng 1%, trong khi con số này của một công ty lớn ở Mỹ là 5%.

Kết quả hoạt động của IBM

Thành công sớm sẽ mang lại sự tự tin cũng như lợi nhuận. Không có công ty nào thành công sớm trong ngành công nghiệp máy tính như IBM. Có thời điểm, IBM chiếm 80% tổng doanh thu của cả ngành. Với kết quả hoạt động như vậy, có thể dự đoán trước rằng IBM sẽ cố gắng để chiếm vị trí thống trị trong cả hai lĩnh vực phần cứng và phần mềm.

Dần dần, tiền bạc, tài nguyên và cả nhân tài đã được rót vào mọi ngõ ngách của ngành công nghiệp máy tính, tạo ra vô số công ty cạnh tranh. Thay vì tham gia vào tất cả các lĩnh vực, IBM đã chọn con đường đúng đắn: tinh giảm một số ngành kinh doanh chứ không mở rộng.

IBM luôn bị chỉ trích gay gắt vì “sản phẩm chủ đạo - máy tính mainframe” của mình. Lý do là hãng này không chịu nhanh chân nhảy vào lĩnh vực máy tính cá nhân. Tuy nhiên, IBM đáng lẽ không nên chuyển sang sản xuất máy tính cá nhân, vì loại sản phẩm này không mang lại chút lợi nhuận nào cho công ty.

Cao điểm của kế hoạch thống trị ngành máy tính của IBM là ngày 17 tháng 3 năm 1987 khi công ty này thông báo về “kiến trúc ứng dụng hệ thống” (SAA), một tập hợp các giao diện phần mềm, các quy ước và các giao thức cho phép các phần mềm viết cho một trong 3 nhóm máy tính IBM (máy tính lớn - mainframe, máy tính tầm trung và máy tính cá nhân) có thể hoạt động không chỉ trên nhóm đó mà còn trên hai nhóm còn lại.

Đây là một kế hoạch lớn vì nó tạo nên một “lớp kem” phần mềm trên cái bánh “máy tính tích hợp” lớn. Với chi phí ước tính là 10 tỷ đô la, SAA là dự án mà chỉ những công ty khổng lồ như IBM thực hiện được.

Một trong các yếu tố quan trọng của SAA là quan niệm về “tầm nhìn tổng quát”. Cả 3 loại sản phẩm (với rất nhiều điểm dị biệt) sẽ có chung một giao diện người dùng. Cũng giống như việc tạo ra một giao diện người dùng (bảng điều khiển) chung cho máy bay, ô tô và tàu thuỷ dựa trên lý lẽ rằng chúng chỉ là “các dạng khác nhau của phương tiện giao thông”.

Đầu những năm 1990, IBM nợ nần chồng chất, còn SAA chẳng đi đến đâu. (Các kế hoạch lớn

không bao giờ chết, chúng chỉ biến mất dần.) Tổng giám đốc điều hành John Akers bị sa thải và Lou Gerstner được thuê từ RJR Nabisco về thay thế.

Khi được hỏi: "Tầm nhìn của ông cho IBM sẽ như thế nào?" câu trả lời nổi tiếng của ông ta là "Cái IBM cần làm nhất bây giờ là có một tầm nhìn". Chúng tôi cho rằng ông ta đúng. Một trong những thứ dẫn IBM vào khó khăn chính là một tầm nhìn quá bao quát mang tên SAA.

Và lịch sử thường lặp lại. Những nỗ lực của IBM với SAA vào những năm 1980-1990 giống hoàn toàn với chiến lược mà Microsoft đang thực hiện ngày nay. Hãy nên gói gọn mọi thứ trong "quả bóng" phần mềm lớn.

Sự ra đi của những nhãn hiệu tổng hợp

Trong một ngành đang phát triển nhanh chóng (hãy nghĩ đến sự phân tách), bạn sẽ lâm vào thế khó khăn nếu tạo cho mình một tầm nhìn tổng hợp, bao quát mọi lĩnh vực của thị trường. Tốt hơn hết hãy lựa chọn cẩn thận một mảng nào đó trên thị trường mà bạn có thể dẫn đầu.

Hiện nay, IBM chiếm khoảng 11% các hoạt động kinh tế của ngành máy tính và các ngành liên quan, thế đã là lớn mạnh hơn nhiều so với thời kỳ công ty này phát triển nhanh chóng.

Nếu nhìn lại lịch sử, bạn sẽ thấy những đại lý bán lẻ đầu tiên ở Mỹ là những cửa hàng "tổng hợp" bán đủ mọi thứ từ rau quả đến áo quần, vật dụng gia đình đến đồ đạc.

Rau quả và áo quần là những loại đầu tiên tách ra, có những cửa hàng bách hóa trở thành cửa hàng bán đồ khô. Ngoại trừ những vùng xa xôi hẻo lánh, tất cả các cửa hàng bách hóa hay cửa hàng bán đồ khô nay đã biến mất, thay vào đó là những cơ sở kinh doanh bán một loại hàng nhất định.

Cũng không có công ty máy tính nào hoạt động chung chung còn tồn tại. Ngay cả IBM cũng tự chuyển thành công ty tư vấn và gia công toàn cầu về công nghệ thông tin. (Hiện nay, kinh doanh dịch vụ và phần mềm chiếm 61% tổng doanh thu của IBM.)

Trong cuốn sách nhan đề Ai dám bảo voi không thể nhảy múa?, Lou Gertner đã viết: "Khi nhìn lại quãng đời tôi trải qua ở IBM, tôi dám chắc rằng một phần khá lớn thành công của chúng tôi là nhờ tất cả những vụ làm ăn mà chúng tôi không làm".

Cắt giảm ngành kinh doanh

Thay vì mua lại Công ty máy tính Compaq (vụ mua bán mà Gerstner đã từ chối), có lẽ Hewlett-Packard nên nghĩ cách hợp lý hóa các hoạt động kinh doanh của mình (có thể bằng cách cắt giảm kinh doanh máy in) hơn là làm mọi thứ phức tạp lên.

Cắt giảm ngành kinh doanh cũng giống như việc tỉa cành cho cây. Làm thế nào để dám chắc là cây đó sẽ khỏe mạnh? Hãy tỉa cành thường xuyên cho nó.

Làm thế nào để dám chắc là công ty sẽ hoạt động tốt? Bạn "tỉa cành" cho nó thường xuyên bằng cách giảm bớt những ngành đang dần rời xa ngành kinh doanh chính, vì chắc chắn chúng sẽ phát triển theo một môi trường khác.

Vấn đề tên nhãn hiệu làm cho việc cắt giảm ngành kinh doanh khó thực hiện. Khi Andersen Consulting cố gắng tách khỏi các dịch vụ tài chính và thuế của Arthur Andersen, cái gây cản trở là tên của công ty mới. Rõ ràng hai công ty không thể tiếp tục dùng chung một tên. (Ngày nay, không ai muốn sử dụng cái tên Andersen vốn đã bị lu mờ.)

Và cuối cùng, Andersen Consulting cũng được quan tòa ra cho phép tách khỏi Arthur Andersen, nhưng phải sử dụng một tên khác. Cái tên mới đó là Accenture, và công ty này nhanh chóng chi ra 150 triệu đô la để quảng bá cho mọi người biết đến nhãn hiệu mới này.

Có thể tiết kiệm được hầu hết số tiền này và phần lớn những cảm giác khó chịu do quá trình tách công ty gây ra nếu ngay từ đầu Andersen Consulting sử dụng cái tên khác.

Tên nhãn hiệu

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu một cây phân nhánh? Mỗi năm, những cành cây to sẽ ngày càng vươn xa hơn.

Chuyện gì sẽ xảy ra khi một loại sản phẩm tách ra? Tương tự. Những loại này sẽ ngày càng phát triển xa hơn. Chuyện gì xảy ra nếu bạn muốn kinh doanh tất cả các chủng loại hàng chỉ với một nhãn hiệu? Nhãn hiệu của bạn sẽ rạn nứt dần cho đến khi nó đứt hẳn. Không hay chút nào cho cả nhãn hiệu và công ty.

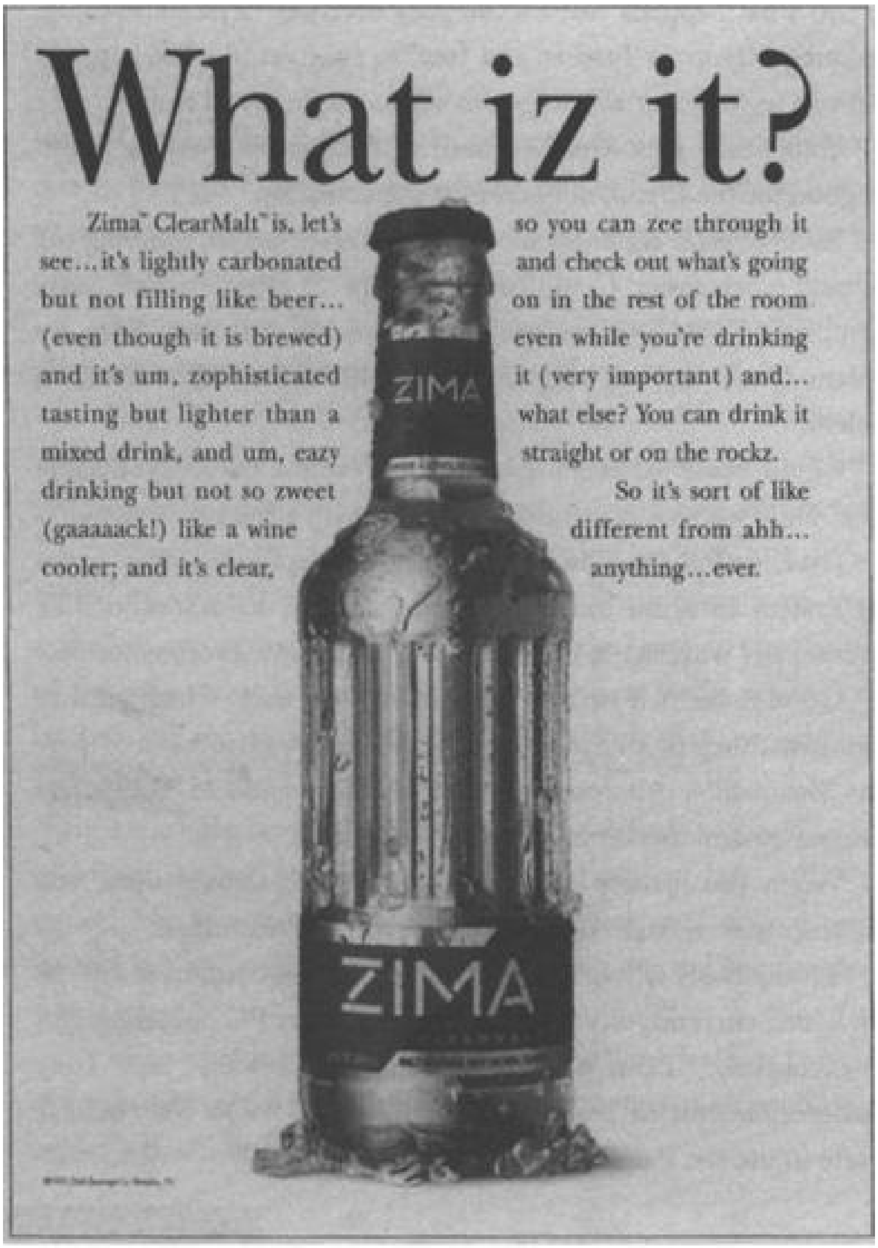
Hãy thành công trong an toàn. Tạo ra nhãn hiệu thứ hai thì sẽ giúp việc "tỉa cành" dễ dàng hơn nhiều. Liệu Lexus có thể tách ra khỏi Toyota? Chắc chắn có thể. Liệu Dockers có thể tách khỏi Levis Strauss? Chắc chắn có thể. Liệu DeWalt có thể tách khỏi Black & Decker? Chắc chắn có thể.

Liệu Levi's Silvertab có thể tách khỏi nhãn hiệu Levi Strauss? Cực kỳ khó khăn và chỉ khi cái tên được đổi.

Gần đây, hãng Palm tuyên bố tách lĩnh vực kinh doanh phần mềm hệ điều hành ra thành lập công ty có tên PalmSource. Công ty này sẽ cung cấp phần mềm cho Palm và các công ty cạnh tranh của nó. Sẽ là một bước tiến tốt nếu không quá trễ. Phần mềm của Palm, từng cung cấp cho 2/3 số máy tính cầm tay, nay chỉ còn 57%. Trong khi đó, thị phần của hệ điều hành máy tính cầm tay do Microsoft cung cấp đã tăng lên 30%.

Nếu kinh doanh cả phần cứng và phần mềm thì bạn đã mắc phải sai lầm cổ điển là cạnh tranh với chính khách hàng của mình.

Việc "tỉa cành" sẽ giúp mang lại các khách hàng tiềm năng cho bạn như Dell, công ty đang sử dụng toàn bộ hệ điều hành cho máy tính cá nhân bỏ túi do Microsoft sản xuất. Tony Bonadero, Giám đốc bộ phận máy tính cầm tay của Dell, nói: "Nếu Palm có sự phân định rạch ròi thì bây giờ chúng tôi sẽ không ngần ngại sử dụng hệ điều hành của Palm".



"IZ" LÀ GÌ? ĐÓ LÀ VẤN ĐỀ CHO MỌI NHÃN HIỆU MỚI.
NẾU NHƯ KHÔNG THỂ XÁC ĐỊNH PHÂN LOẠI,
NHÃN HIỆU MỚI CỦA BẠN KHÓ CÓ THỂ THÀNH CÔNG

Chương 14: Tạo ra chủng loại hàng mới

Nhiệm vụ khó khăn nhất, nhưng cũng đáng trọng nhất trong kinh doanh là tạo ra một chủng loại hàng mới.

Hãy xét tình huống một công ty phải đối mặt khi chuẩn bị giới thiệu nhãn hiệu mới cho một chủng loại hàng mới. Người tiêu dùng chưa có khái niệm gì về chủng loại hàng đó, không có thị trường, không có kênh phân phối và cũng không có đối thủ cạnh tranh. Việc tung ra một nhãn hiệu đầu tiên cho một chủng loại hàng mới cũng như một người đi tiên phong với tất cả những khó khăn phải vượt qua.

Câu hỏi đầu tiên và quan trọng nhất là tên của loại chủng loại hàng mới đó là gì? Nếu bạn không thể định nghĩa được sản phẩm mới bằng một cái tên đơn giản và dễ hiểu, sản phẩm đó sẽ rất

khó mà tồn tại được.

Một ví dụ là Zima, loại đồ uống mới được Công ty Adolph Coors tung ra thị trường vào năm 1992. Coors chưa bao giờ cho chúng ta biết Zima là gì. Vì thế, Coors đã quyết định đưa ra một quảng cáo và tự đắc rằng sản phẩm mới này không cần có một định nghĩa gì cả. Dưới đây là bản sao toàn bộ một trong những quảng cáo đầu tiên của Zima:

"Zima ClearMalt là, xem nào… là một đồ uống có ga, nhưng không nhiều như bia… (mặc dù là nó cũng được pha chế và ủ) và nó, ừm, mang một hương vị tổng hợp, nhưng nhẹ hơn loại rượu pha trộn, và, ừm, rất dễ uống, nhưng lại không quá ngọt như loại đồ uống ướp lạnh có pha rượu; và điều đó là quá rõ ràng, bạn có thể cảm nhận và xem thử điều gì đang xảy ra khi bạn đang uống nó (rất quan trọng), và… còn gì nữa? Bạn có thể uống nó ở bất kỳ đâu.

Zima khác với tất cả các loại thức uống bất kỳ nào khác…".

Thế Zima là gì? Có ai biết chăng?

Loại nước uống tăng lực đầu tiên

Bây giờ, hãy xem trường hợp của Red Bull. Đây là một loại nước uống có ga nhẹ, có pha một ít cafein với dược thảo, vitamin nhóm B và các axit amin. Dietrich Mateschitz đã sáng chế ra loại nước uống này dựa trên Krating Daeng, một thứ nước uống có lợi cho sức khỏe rất nổi tiếng mà ông đã gặp ở Thái Lan.

Việc đặt một cái tên thật lạ cho sản phẩm luôn được chú trọng. Chính vì thế nên Mateschitz đã không mua lại quyền sử dụng nhãn hiệu Krating Daeng. Ông cũng không gọi sản phẩm mới của mình là Thailand Tea (Trà Thái Lan).

Điều mà Mateschitz đã làm là gọi hợp chất pha chế có xuất xứ Á Đông của mình bằng cái tên "nước tăng lực". Kết quả là loại nước tăng lực đầu tiên đã ra đời.

Những cái tên đơn giản tỏ ra hữu hiệu nhất khi cần đặt tên một chủng loại hàng hóa mới. "Nước tăng lực" không chỉ là một cái tên rất đơn giản, mà nó còn có lợi thế là tên gọi gần giống với "PowerBar", loại "rượu giúp tăng cường năng lực".

Có thể hình dung tiếp thị như việc lấp một khoảng trong tâm trí người tiêu dùng. Nếu đã có một chủng loại hàng với tên gọi "loại rượu tăng lực", người tiêu dùng sẽ nghĩ rằng sẽ phải có một chủng loại hàng nữa có tên gọi nước tăng lực. Tất nhiên, Red Bull là nhãn hiệu đầu tiên được đưa vào bộ nhớ của người tiêu dùng với cái tên nước tăng lực.

Nước tăng lực đóng vai trò như tên gọi của một chủng loại hàng, mặc dù không có mấy quan hệ giữa các thành phần của một lon RedBull và các thành phần trong những loại rượu tăng lực như của PowerBar, Balance, Cliff và Atkins Advantage.

Giới kinh doanh đôi khi tỏ ra quá chặt chẽ về mặt ngôn từ khi họ cố nghĩ ra một cái tên cho loại sản phẩm mới. Vấn đề khó khăn nhất không phải là việc miêu tả chính xác lợi ích của chủng loại hàng này mà là việc nhấn mạnh tầm quan trọng của chủng loại hàng đó theo cách càng đơn giản càng tốt.

Trên hết, Red Bull đã trở thành một nhãn hiệu đầy quyền lực bởi người tiêu dùng nhìn nhận nó như một loại thức uống làm tăng sức mạnh cho họ, đặc biệt trong những lúc căng thẳng hay phải chịu áp lực ngày càng tăng. Một vài người hiểu năng lực này là khả năng tình dục. ("Năng lượng" chỉ là cách diễn đạt được chấp nhận rộng rãi nhất.)

Red Bull là nhãn hiệu thành công rất nhanh chóng. Doanh thu trên toàn thế giới của Red Bull mỗi năm hiện nay đạt 1,5 tỷ đô la và Dietrich Mateschitz là người giàu có nhất ở Áo.

Tên nhãn hiệu đi sau tên chủng loại hàng

Cũng như kiểu dáng thường đi sau công dụng, tên nhãn hiệu cũng được đặt sau khi chủng loại hàng ra đời. Một khi bạn đã tìm được một cái tên đơn giản cho loại chủng loại hàng mới, bước tiếp theo là lựa chọn một nhãn hiệu độc đáo và duy nhất, một nhãn hiệu thể hiện được ngay tầm quan trọng của loại chủng loại hàng đó.

Cần ghi nhớ rằng sẽ thừa nếu bạn cố gắng kèm thêm tên của chủng loại hàng vào nhãn hiệu. Mỗi tên gọi nên đứng riêng biệt và chỉ liên kết với nhau bằng ý niệm chứ không phải bằng sự lặp lại của ngôn từ.

Cái tên Red Energy (năng lượng đỏ) sẽ là thừa đối với nhãn hiệu của một loại nước tăng lực. Hơn nữa, Bull đã là sự lựa chọn tuyệt vời và ta sẽ bỏ phí một nửa cái tên nếu dùng từ “Energy” thay cho “Bull”.

Đối với tên nhãn hiệu, từng từ, từng âm tiết, từng chữ cái đều quý giá. Bạn sẽ không muốn lãng phí bất kỳ yếu tố nào cho một cái tên chủng loại hàng. Và bạn cũng sẽ không muốn dùng những từ dài một khi bạn có thể tìm ra từ ngắn hơn.

Những tên nhãn hiệu hay nhất đều là những cái tên ngắn gọn mà lại đặc biệt, độc đáo. Có thể kể ra như Rolex, Kodak, Tide, Crest, Nike, Sony, Aleve, Coors, Dell, Google, Ford, Lexus, Hertz, Intel, Linux, Palm, Visa, Xerox, Yahoo!, Zara.

Khi nào cần khác biệt và khi nào cần tương đồng

Một khía cạnh thường bị xem nhẹ khi tạo ra nhãn hiệu là hình thức trình bày sản phẩm. Có những lúc ta cần giống người khác nhưng cũng có khi ta cần sự khác biệt.

Khi bạn nỗ lực để trở thành nhãn hiệu đứng thứ hai của một chủng loại hàng đã có nhãn hiệu đứng đầu, phần hình thức trình bày của bạn (nhưng không phải là màu sắc) nên giống với hãng nhãn hiệu đầu. Pepsi-Cola được trình bày dưới hình thức lon 12 ml đặt trong hộp 6 hoặc 12 lon. Điều này giúp người tiêu dùng hiểu rằng Pepsi cùng một chủng loại hàng với Coca-Cola.

Thời điểm bạn đang cố gắng phát triển một chủng loại hàng mới là lúc cần có sự khác biệt. Hầu hết mọi đồ uống có trong các quán rượu hay nhà hàng đều được trình bày trong các lon hay chai 12 ml. Là một chủng loại hàng mới, nước tăng lực cần phải khác. Vì vậy, sản phẩm Red Bull được đóng trong lon 8,3 ounce (1 ounce = 28,35gr).

Kích thước nhỏ hơn giúp Red Bull được nhìn nhận như một nhãn hiệu cho một chủng loại hàng khác với Coca-Cola, Budweiser, hay Sprite. Không những thế, kích thước nhỏ hơn tạo cảm giác về mức năng lượng và tính hiệu nghiệm lớn hơn so với loại lon lớn.

Khi Red Bull đã có được đà phát triển, các đối thủ cạnh tranh bắt đầu nhảy vào thị trường nước tăng lực. Rất nhiều nhãn hiệu tương tự đã cố nhét từ “energy” (năng lượng) vào tên nhãn của mình, chẳng hạn như AriZona Extreme Energy, Bomba Energy, Energade, Energy Fuel, Go-Go Energy, Hansen’s Energy, và Jones Energy.

Cho tới nay, chưa ai nắm được vị trí thứ hai vững chắc trong thị trường nước tăng lực. Một nhãn hiệu muốn đạt được điều này cần tìm ra cách để tạo sự khác biệt với Red Bull trong khi vẫn phải trụ lại trong lĩnh vực kinh doanh này. Việc đó không hề dễ dàng.

Hãy chọn thứ đơn giản, đừng chọn thứ phức tạp

Chúng ta thường thích những tên chủng loại hàng dài và phức tạp bởi chúng cho ta cảm giác ngay bản thân chủng loại hàng đó đã quan trọng và phức tạp lắm rồi. Chiếc máy tính đầu tiên có tên ENIAC, là từ viết tắt của “Electronic Numerical Integrator And Computer” (thiết bị tích hợp và

máy tính số điện tử).

Vì sao không gọi thiết bị mới ấy đơn giản là máy tính? Phải chăng vì bất kỳ thứ thiết bị nào có hàng ngàn mét dây dẫn, 18 ngàn ống chân không, hàng ngàn điện trở và thiết bị chuyển mạch đều là quá phức tạp để có thể gọi bằng một cái tên đơn giản là máy tính. Hơn nữa, ENIAC nặng 30 tấn. Một cỗ máy lớn cần một cái tên lớn như vậy chăng?

IRIS Technologies cho ra đời một sản phẩm với cái tên ban đầu là VideoTizer. Là một đầu máy video "không dùng băng", VideoTizer cho phép người dùng số hóa nội dung băng video thành tập tin video MPEG2 thông thường.

Một khi đã số hóa được băng video, người sử dụng có thể phân loại các tập tin số để đọc "ngay tức thì" bất kỳ thông tin nào trong các tập tin đó. Tính năng này (và nhiều tính năng khác) biến VideoTizer thành một thiết bị hiển thị lý tưởng dùng trong đào tạo, giáo dục và nhiều ứng dụng khác.

Thực chất, một chiếc VideoTizer trị giá 5.000 đô la có mọi tính năng của một chiếc máy phát lại có giá 150.000 đô la mà một đội bóng bầu dục giải quốc gia Mỹ cần.

Nhưng cái tên VideoTizer sẽ gây thiệt hại nghiêm trọng cho nhãn hiệu này. Không chỉ vì VideoTizer là một cái tên phức tạp, mà còn vì nó nhấn mạnh quá nhiều vào phương diện sản phẩm hoạt động thế nào (tính năng) thay vì sản phẩm làm được gì (lợi ích).

Vì vậy, IRIS quyết định gọi chủng loại hàng mới của mình là "play analyzer" (thiết bị phân tích trận đấu) và giới thiệu thiết bị này cho huấn luyện viên của các đội bóng trong trường trung học. Đối với tên nhãn hiệu, công ty đã chọn Landro, tên viết gọn của Tổng Giám đốc điều hành của IRIS Technologies, Jerry Salandro.

Thiết bị có tên Landro này đã mang về thành công rực rỡ. Rất nhiều huấn luyện viên cho các đội bóng của trường trung học đều cho rằng những tiến bộ họ có được là nhờ việc sử dụng thiết bị đào tạo siêu hạng này.

Bạn cần hai cái tên, không chỉ một

Thiết bị phân tích trận đấu Landro cho chúng ta thấy một điểm quan trọng khác. Mọi sản phẩm đều cần có không chỉ một mà hai tên gọi! Một tên nhãn hiệu và một tên chủng loại hàng.

Khi không thể nghĩ ra mối quan hệ rõ ràng giữa các chức năng liên quan của tên nhãn hiệu với tên chủng loại hàng, bạn sẽ rất dễ gặp phải những nhầm lẫn không cần thiết. Lấy ví dụ của PalmPilot, câu hỏi đầu tiên được đặt ra đó là tên chủng loại hàng là gì?

Tất cả những tên chủng loại hàng này đều quá dài và phức tạp. Chúng thiếu tính rõ ràng và đơn giản - những yếu tố tạo nên một cái tên hay.

Nếu một máy tính cá nhân có thể đặt vừa trên bàn làm việc được gọi là máy tính để bàn, chiếc có thể dễ dàng mang theo người và để vừa trên đùi người sử dụng được gọi là máy tính xách tay, thì theo logic, chắc chắn một chiếc máy tính nhỏ vừa bằng lòng bàn tay cũng có thể được gọi là máy tính cầm tay.

Và sự thật là cũng đã có rất nhiều người dùng chữ "palm computer" (máy tính cầm tay) với ý nghĩa là tên của chủng loại hàng, như trong câu hỏi: "Bạn thích loại máy tính cầm tay nào?"

Tất nhiên, hãng Palm Computer đã dùng từ "Palm" (lòng bàn tay) làm nhãn hiệu cho mình. Điều này đã gây khó khăn cho ngành công nghiệp khá mới mẻ này khi tìm từ chung để chỉ chủng loại hàng này. Là nhãn hiệu hàng đầu trong một ngành công nghiệp mới ra đời, Palm Computer chắc hẳn đã phải quan tâm rất nhiều đến việc lựa chọn một cái tên chung cho loại sản phẩm cũng

như khi hãng lựa chọn một tên nhãn hiệu phù hợp.

Người ta thường chọn tên chủng loại hàng trước, rồi mới chọn tên nhãn hiệu. (1) "Mình đang khát, mình muốn uống một cốc bia". (2) "Mình nên gọi bia của hãng gì nhỉ? Một cốc Bud Light". Có lẽ quá trình tư duy chỉ diễn ra trong vài phần nghìn giây, nhưng nhiều bằng chứng cho thấy rằng tên nhãn hiệu luôn luôn xuất hiện sau cùng trong suy nghĩ của người tiêu dùng.

Nếu bạn đang quảng bá cho một nhãn hiệu có tên Zima, quá trình suy nghĩ có thể như sau: (1) "Mình khát, mình muốn một..." (2) "Mình nên gọi... của hãng gì nhỉ? Cho tôi một Zima". Điều này lý giải tại sao doanh thu của Zima lại tụt xuống như vậy.

Coors nên dành nhiều thời gian hơn để suy nghĩ về tên chủng loại hàng của mình.

Không thể rút ngắn giai đoạn

Để tạo ra được một nhãn hiệu đắt khách, đầu tiên bạn cần tạo ra được một chủng loại hàng đắt khách. Thay vì gọi nhãn hiệu mới của mình là PalmPilot, có lẽ sẽ tốt hơn nếu Palm Computer đặt tên nhãn hiệu mới là máy tính cầm tay Pilot. (Giải pháp này không tính đến một thực tế là Palm đã mất tên Pilot vào tay công ty bút máy Pilot trong một cuộc tranh chấp về nhãn hiệu đăng ký)

Có thể rút ra một bài học khác từ ngành công nghiệp thiết bị hỗ trợ kỹ thuật số (PDA). Khi đi tiên phong trong một chủng loại hàng mới, điều quan trọng là phải tạo được một khoảng cách an toàn giữa chủng loại hàng mới nổi với những chủng loại hàng đã có từ trước đó. Thông thường, các chủng loại hàng sẽ không đồng thời tồn tại. Quy luật tự nhiên thường ủng hộ những loài vật nào mạnh hơn.

Trên thực tế, loại máy tính cầm tay thành công đầu tiên, Psion PLC, là do một công ty của Anh sản xuất. Psion là bản sao thu nhỏ của chiếc máy tính xách tay với bàn phím cũng thu nhỏ và một bộ phần mềm ứng dụng bắt chước loại máy của Wintel. Psion đã không vứt bỏ cái vỏ bọc bên ngoài như PalmPilot đã từng làm. Kết quả là Psion bị coi là "hậu sinh" của loại máy tính cá nhân chứ không phải một chủng loại hàng mới riêng biệt.

Chủng loại hàng mới trước, nhãn hiệu mới sau

Khi nỗ lực xây dựng một nhãn hiệu mới, ta thường xem nhẹ yêu cầu đầu tiên là phải sản xuất được một chủng loại hàng mới. Trong lĩnh vực đồ uống, loại được ưa thích nhất hiện nay là loại thức uống mạch nha. Hiện nay, hầu hết các công ty sản xuất đồ uống lớn như Smirnoff Ice, Mike's Hard Lemonade, Bacardi Silver, Skyy Blue, Stolichnaya Citrona, Sauza Diablo, và Captain Morgan Gold đều sản xuất loại đồ uống này.

Trong vài năm trở lại đây, chỉ riêng 7 nhãn hiệu này đã dành hơn 300 triệu đô la cho quảng cáo. Mặc dù tên nhãn hiệu hẳn đã rất nổi tiếng (đặc biệt là Smirnoff Ice và Mike's Hard Lemonade), không có gì đảm bảo cho thành công lâu dài của chủng loại hàng này.

Loại đồ uống có mạch nha này thật ra là gì? Hãy xem, bia cũng là một loại đồ uống mạch nha, tức là "loại đồ uống có mạch nha" này phải chăng là một loại đồ uống thay thế cho bia? Rượu đã làm nhiệm vụ đó, cũng như mọi loại đồ uống mạnh khác dù ở bất kỳ hình thức nào.

Một dấu hiệu đáng buồn là người tiêu dùng hiện nay lại có xu hướng xem loại đồ uống mạch nha này như đồ uống lạnh có pha bia, điều này gợi nhớ người tiêu dùng về những hầm rượu nho được làm mát nhanh chóng trong những năm 90 của thế kỷ XIX.

Chúng ta có thể tiên đoán được rằng các loại đồ uống lạnh có pha bia cũng sẽ đi theo con đường của những loại đồ uống lạnh có pha rượu.

Tình trạng hỗn loạn trong ngành ô tô

Các nhà kinh doanh cho biết, một trong những ngành công nghiệp hoạt động kém hiệu quả nhất ở Mỹ là ngành công nghiệp ô tô. Các công ty sản xuất rất nhiều phụ tùng và quảng cáo sản phẩm của mình với tất cả nhãn hiệu. Một khi nhãn hiệu của công ty bạn không được mấy ai biết đến thì cách duy nhất để cứu vãn tình thế là tăng chi phí quảng cáo. Ngành ô tô là ngành tiêu tốn chi phí quảng cáo lớn nhất nước Mỹ.

Trong số 13 công ty quảng cáo nhiều nhất, có đến 7 công ty sản xuất ô tô như Ford, Chevrolet, Toyota, Nissan, Honda, Dodger và Chrysler. Trong năm vừa qua, 7 công ty này đã chi 4,2 tỷ đô la cho quảng cáo.

Khi được hỏi: "Bạn có nhớ một quảng cáo nào của một trong những nhãn hiệu ô tô đó không?", hầu hết mọi người đều nói họ không thể.

Một khi nhãn hiệu của công ty bạn không đại diện cho một chủng loại hàng nào cả thì việc quảng cáo cũng không có ý nghĩa gì. Điều đó giải thích tại sao ngành ô tô phải giảm giá để bán hết số hàng tồn kho.

Trong năm vừa qua, trung bình một chiếc ô tô được giảm giá đến 4.300 đô la Việc giảm giá quá mạnh như vậy không những làm giảm lợi nhuận của nhà sản xuất mà còn hạ thấp giá trị của nhãn hiệu.

Khi công ty nào cũng sản xuất ra tất cả các linh kiện (xu hướng này thường gặp trong ngành ô tô), chi phí cho việc thiết kế, triển khai, sản xuất, phân phối và quảng cáo của công ty thường tăng lên.

Khi công ty nào cũng sản xuất tất cả các linh kiện như vậy thì doanh số trung bình của mỗi nhãn hiệu sẽ giảm xuống do có sự cạnh tranh khốc liệt giữa các công ty.

Điều này giải thích tại sao lợi nhuận thu được khi bán những chiếc xe hơi đắt tiền và thường chỉ có rất ít nhãn hiệu bán, lại luôn cao hơn những loại xe rẻ tiền và có hàng chục nhãn hiệu sản xuất tương tự.

Định luật kinh tế cơ bản đã từng cho rằng toàn bộ ngành ô tô sẽ phát đạt hơn nếu mỗi công ty chuyên môn hóa sản xuất một linh kiện. Khi đó, doanh thu trung bình của mỗi công ty sẽ tăng lên (do áp lực cạnh tranh giảm xuống) và giá thành sẽ giảm xuống (do chi phí sản xuất và quảng cáo giảm). Người tiêu dùng cũng sẽ thấy yên tâm hơn khi tình trạng hỗn loạn trên thị trường đã lắng xuống.

Tuy nhiên, thật không may định luật thị trường 101 đã bị định luật quản lý quan hệ khách hàng 101 chiếm ngôi trên thị trường. Và quy luật đầu tiên về việc quản lý mối quan hệ với khách hàng là "Hãy chăm sóc khách hàng của bạn thật chu đáo".

Liệu có phải hãng Porsche đã tung ra chiếc SUV (Porsch Cayenne) để thúc đẩy việc kinh doanh của hãng tiến xa so với Jeep không? Câu trả lời rõ ràng là không, bởi vì chiếc Cayenne trị giá 60.000 đô la một cái giá quá cao so với giá của chiếc SUV trên thị trường.

Thật ra, Porsche đã tung ra sản phẩm Cayenne nhằm mục đích phục vụ chính khách hàng của Porsche, những người có thể có nhu cầu mua một chiếc SUV.

Cayenne chính là bước đi đầu tiên trên con đường đưa nhãn hiệu của hãng Porsche dần đi vào quên lãng.

Chiếc thang cuộc đời

Nhãn hiệu chính là các bậc thang của chiếc thang cuộc đời. Mỗi khi bạn nhích lên được một bậc thang trong chiếc thang đó, thì bước phát triển đó của bạn sẽ được đánh dấu bởi các nhãn hiệu.

• Khi còn độc thân và chỉ mới bắt đầu cuộc sống, mọi người thường sắm cho mình những chiếc xe hơi hạng bình thường của các hãng như Saturns hay Kias.

• Sau khi được thăng chức (và kéo theo đó là tăng lương), người ta không có ý định sẽ mua một chiếc Saturn đắt hơn chiếc cũ, mà lại muốn mua một chiếc BMW.

• Khi một cặp vừa lập gia đình và sinh con, họ sẽ mua một chiếc Volvo.

• Cũng như một lẽ thường tình của cuộc sống, khi một cặp vợ chồng ly dị, đồng nghĩa với việc người vợ sẽ giữ quyền chăm sóc con và giữ lại chiếc Volvo đó. Còn người chồng thì sẽ phải mua lấy một chiếc Ferrari.

Không một hãng ô tô nào có thể đi cùng con người trên tất cả các nấc thang của cuộc đời họ. Một khi bạn đứng trên tất cả mọi bậc thang, thì có nghĩa là bạn không đại diện cho bất cứ gì cả.

Đừng luôn níu kéo khách hàng

Lòng trung thành của khách hàng là điều thường được đánh giá quá cao trong lĩnh vực kinh doanh. Trên lý thuyết, công ty nào cũng muốn có được những khách hàng trung thành với sản phẩm của mình. Nhưng trên thực tế, người ta định nghĩa lòng trung thành của khách hàng như thế nào?

Thực tế cho thấy, lòng trung thành của khách hàng có nghĩa là khách hàng của bạn luôn sẵn lòng mua sản phẩm của bạn cho dù họ có thể mua những sản phẩm giống hệt như vậy với giá thấp hơn (hoặc có chất lượng tốt hơn) trên thị trường.

Về lâu dài, những khách hàng trung thành của bạn sẽ trở thành những khách hàng dễ dãi. Điều này cũng phải mất một thời gian, nhưng khi khách hàng nhận ra điều đó thì họ thường có phản ứng kịch liệt. Chúng ta cũng đã từng là những khách hàng rất trung thành của Hãng hàng không Delta, nhưng từ khi xảy ra sự kiện liên quan đến AirTran và JetBlue, chúng ta nhận thấy khoảng các giữa lòng trung thành và sự dễ dãi là rất mỏng manh, chúng ta đã vô tình bước qua ranh giới đó.

Trường hợp xảy ra với ngành ô tô cũng hoàn toàn tương tự. Mọi ngành đều tin rằng họ phải đáp ứng được tất cả các nhu cầu cho tất cả các khách hàng. Do sự kiện phá sản của hãng hàng không Mỹ và Hãng hàng không United, cùng với các vấn đề tài chính xảy ra ở Hãng American và Delta, ngành hàng không đã mất lòng tin vào câu chuyện "đáp ứng mọi nhu cầu cho tất cả mọi người".

Trong tương lai, có thể bạn sẽ được chứng kiến một sự biến đổi lớn trong ngành hàng không, khi đó tên của các nhãn hiệu sẽ có ý nghĩa nhất định. Hiện tại, Southwest, AirTran và JetBlue đang dần dần tụt xuống những vị trí cuối bảng xếp hạng. Một ngày nào đó, chúng ta sẽ được chứng kiến những nhãn hiệu tương tự ra đời, phát triển và leo dần lên đầu bảng.

Liệu ngành ô tô có đi theo con đường này không? Cuối cùng điều này cũng sẽ được sáng tỏ, nhưng kèm theo sẽ là một sự kiện gây chấn động lớn. Chẳng hạn như trong ngành ô tô sẽ xảy ra một vụ phá sản rất lớn, sau đó ngành này được phát triển theo một hướng mới.

Hãy để khách hàng của bạn đi. Chiến lược tốt nhất của bạn lúc này để đối phó với những khách hàng luôn muốn sự mới lạ và khác biệt là hãy để cho họ đi tìm mua sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh khác. Bằng cách đó, bạn có thể giữ được sự trong sạch cho nhãn hiệu của mình. Và cũng nhờ cách đó mà bạn có thể chắc chắn rằng nhãn hiệu của bạn cũng sẽ có ý nghĩa trong tâm trí của những khách hàng tiềm năng.

Một thế giới với các nhãn hiệu vô giá trị

Một nhãn hiệu không mấy ai biết đến là một nhãn hiệu vô giá trị. Nhãn hiệu duy nhất có giá trị

mà hãng American Motors đang sở hữu là Jeep. Điều gì xảy ra nếu hãng American Motors đã đổi tên thành tập đoàn Jeep và chỉ chuyên bán xe Jeep ở các đại lý bán xe Jeep? Liệu tập đoàn Jeep có trở thành một nhãn hiệu sống mãi đến ngày nay không?

Chúng tôi cũng nghĩ như vậy. Bạn thường cất công xây dựng một nhãn hiệu bằng một chủng loại hàng mới lạ như xe thể thao, và sau đó bạn sẽ nỗ lực làm cho chủng loại hàng đó luôn gắn liền với nhãn hiệu của mình như chính hãng Jeep đã từng làm vậy, đặc biệt là khi bạn dồn hết trí lực và nguồn lực cho riêng chủng loại hàng đó. Đó có thể là những gì Jeep đã làm.

Khi Tập đoàn Chrysler mua lại hãng American Motors, ông chủ Lee Iacocca bỏ hết các nhãn hiệu khác, chỉ giữ lại mỗi nhãn hiệu Jeep.

Điều gì xảy ra nếu như Tập đoàn Chrysler đổi tên thành Tập đoàn American Motors và chỉ bán các loại xe Jeep, xe tải con Chrysler và xe tải Dodger? Khi đó sẽ có một lúc 3 nhãn hiệu, 3 chi nhánh, 3 loại ô tô hàng đầu.

Liệu Tập đoàn Chrysler trước đây sẽ vẫn là một tập đoàn sống mãi cho đến hôm nay hay chỉ là một bộ phận làm ăn thua lỗ của DaimlerChrysler? Chúng ta nghĩ là có.

Yếu tố thành công trong kinh doanh không phải là mở rộng nhãn hiệu mà mở rộng thị trường. Có lẽ Tập đoàn Chrysler không muốn đối diện với sự thật rằng tên nhãn hiệu Jeep của họ quá "giới hạn". Jeep là một từ lóng dùng trong quân sự để chỉ những chiếc xe "GP" hay còn gọi là xe công, xe dành cho những mục đích chung và không được dùng để chỉ các loại xe con hay xe chở khách. Đó là lý do Chrysler đã đặt tên cho phiên bản mui kín của Jeep là Eagle.

Một lợi thế lớn của nhãn hiệu Jeep là họ rất tập trung vào thị trường xe thể thao. Khi thị trường của xe SUV phát triển, Jeep cũng sẽ phát triển theo. Hiện tại, mỗi năm hãng Jeep bán được 440.000 chiếc xe. Chúng ta có thể đoán được Jeep đã đem lại khoản lợi nhuận lớn nhất cho Chrysler, nếu không muốn nói là lợi nhuận duy nhất.

Tình trạng hỗn loạn ở Mc Donald's

Không phải lúc nào dòng thuỷ triều cũng chảy theo hướng mà bạn mong muốn. Cũng có khi nó chảy ngược dòng với con đường bạn đi. Chúng ta hãy lấy tình trạng hỗn loạn ở công ty McDonald's làm ví dụ.

McDonald's đã trở thành một nhãn hiệu danh tiếng toàn cầu về sản xuất và bán bánh hamburger. Nhiều nhà hàng của McDonald's thường treo khẩu hiệu "Đã phục vụ hàng tỉ chiếc". Và không cần nói bạn cũng biết cái "hàng tỉ" đó là bánh hamburger.

Qua nhiều năm, các nhà hàng McDonald's đã bán thêm cả đồ ăn sáng, thịt gà, cá, sa lát, kem và rất nhiều chủng loại hàng khác. Trong đó, có những món rất rẻ (thực đơn phục vụ chỉ 1 đô la và cả những món đắt tiền (món salát thượng hạng với giá 3,99 đô la).

Tuy nhiên, chiến lược đó của McDonald's không đem lại hiệu quả. Doanh thu của mỗi nhà hàng McDonald's ở Mỹ trong thập kỷ vừa qua xem ra không tăng lên là bao:

• Năm 1993: 1.550.000 đô la

• Năm 1994: 1.577.000 đô la/Năm 1995: 1.538.000 đô la

Năm 1996: 1.439.000 đô la/Năm 1997: 1.399.400 đô la

Năm 1998: 1.458.500 đô la/Năm 2000: 1.539.200 đô la

Năm 2001: 1.548.200 đô la/Năm 2002: 1.527.300 đô la.

Hãy xét những con số này trong một mối quan hệ chặt chẽ, nếu McDonald's vượt qua được nạn lạm phát từ năm 1993 thì doanh thu trung bình của mỗi nhà hàng McDonald's phải lên đến 1.909.290 đô la.

Dù kết quả ra sao, McDonald's sẽ mãi mãi được nhắc đến như một nhãn hiệu kinh doanh bánh hamburger. Thay vì cố gắng đưa việc kinh doanh thịt gà của mình đánh bại chuỗi nhà hàng bán thịt gà của các công ty KFC, Church's, Popeye's và Chick-fil-A, lẽ ra McDonald nên nỗ lực để đưa việc kinh doanh bánh hamburger đánh bại chuỗi nhà hàng bán bánh hamburger khác như Wendy's, Burger King, Hardee's và Jack-in-the-Box.

Hơn nữa, nếu việc kinh doanh thịt bò không có tương lai, tại sao các cửa hàng bán bò bít tết như Morton's, Ruth's Chris, và Outback vẫn rất đắt khách? Nếu bạn đang điều hành cửa hàng bán bò bít tết Outback Steak House, liệu bạn có cố tình quảng cáo thêm các món khác như thịt gà, cá và món salát thượng hạng không? Chúng tôi nghĩ là không.

Thuỷ triều lên, rồi lại xuống

Trong bất kỳ lĩnh vực nào, bạn cũng có thể chứng kiến những lúc thăng và những lúc trầm. Có thể ngày hôm nay Đảng Cộng hòa đang chiếm ưu thế, nhưng ngày mai, Đảng Cộng hòa lại bị lãng quên. Có thể ngày hôm nay loại váy ngắn được thịnh hành, nhưng ngày mai người ta chạy theo mốt váy dài. Có thể ngày hôm nay người ta chọn mua những loại xe dáng thể thao, nhưng ngày mai những loại xe thể thao không được ưa chuộng nhất nữa. Một chính trị gia nhảy từ đảng phái chính trị này sang đảng phái chính trị khác mỗi khi đảng của ông ta thất bại trong cuộc tổng tuyển cử sẽ là một nhà chính trị gia không có tương lai.

Một nhãn hiệu luôn chạy theo những ý thích nhất thời của người tiêu dùng cũng sẽ là một nhãn hiệu không đứng vững được trên thị trường. Lòng kiên nhẫn luôn được đền đáp xứng đáng. Chiến lược mà bạn có thể thực hiện được lúc này là cố gắng chờ đợi đến khi dòng thuỷ triều chảy theo hướng của mình.

Chúng ta hãy xét lại trường hợp của hãng McDonald's. Người ta cho rằng lượng tiêu thụ thịt gà đang tăng vọt, trong khi đó lượng tiêu thụ thịt bò giảm đáng kể. Tuy nhiên, điều này không đúng với thực tế. Lượng tiêu thụ thịt gia cầm tính theo đầu người tăng 20% trong những năm 1990, trong khi đó lượng tiêu thụ thịt bò tính theo đầu người gần như giữ nguyên, với các con số 96,6 kg/người vào năm 1990 và 97,3 kg/người vào năm 2000. Và cũng trong thập kỷ đó, dân số nước Mỹ đã tăng thêm 13%.

Điều này có nghĩa lượng thịt bò được tiêu thụ tính theo bình quân đầu người đã tăng thêm 13% trong thời gian đó. Sao phải quay thời gian trở lại để biến nhà hàng McDonald's thành một quán cà phê thay cho một nhà hàng bán hamburger? Điều này không có ý nghĩa gì cả.

Sự thật là ngày nào bánh hamburger không được ưa thích nữa thì ngày đó cũng sẽ không còn những nhà hàng treo biển McDonald's. Một nhãn hiệu không thể tồn tại được khi mà chủng loại hàng chính của nó không được yêu thích nữa. Chúng ta có thể khẳng định điều này, vì nhãn hiệu của các hãng đó sẽ không còn được duy trì và họ sẽ chuyển sang kinh doanh một chủng loại hàng khác. Tuy nhiên, sự tồn tại của các hãng này thường nhờ những ngôi vị trí thống trị mà họ có được khi kinh doanh chủng loại hàng chính của mình.

Một số chủng loại hàng sẽ biến mất

Điều này không có nghĩa một chủng loại hàng nào đó sẽ tồn tại mãi mãi. Điều chắc chắn là một vài nhãn hiệu sẽ bị lãng quên; ví dụ điển hình nhất là thuốc lá. Liệu người ta có thể cứu vãn sự tồn tại của Marlboro khi chuyển sang kinh doanh kẹo cao su? Điều này sẽ không xảy ra.

Thế còn trường hợp của hãng Polaroid thì sao? Chắc chắn trong vài năm tới, kỹ thuật chụp ảnh lấy ngay sẽ không tồn tại nữa. Nhưng liệu hãng Polaroid có cứu vãn được danh tiếng nhãn hiệu của

họ bằng cách chuyển sang kinh doanh máy vi tính không?

Nhãn hiệu càng nổi tiếng thì càng khó để thay đổi hình ảnh của nó trong tâm trí của người tiêu dùng. Có một nghịch lý xảy ra ở đây. Nếu nhãn hiệu của bạn không nổi tiếng, bạn có thể dễ dàng thay đổi các chủng loại hàng kinh doanh. Tuy nhiên, nếu có làm như vậy, cũng không có ý nghĩa gì nhiều, vì nhãn hiệu của bạn vốn đã không nổi tiếng.

Uniden là hãng bán điện thoại không mấy ai biết đến. Một lý do cơ bản khiến cho hãng Uniden này không nổi tiếng là vì hãng này kinh doanh quá nhiều loại thiết bị viễn thông, từ điện thoại di động, cho đến điện thoại để bàn không dây, thiết bị kết nối mạng dùng cho gia đình, máy quét, thiết bị dò sóng rada, máy radio CB, và cả các thiết bị điện tử dùng trong lòng đại dương. Uniden còn sản xuất các sản phẩm kinh doanh, như điện thoại (điện thoại Internet, vô tuyến, và đa đường truyền) và cả thiết bị mạng (vô tuyến, hữu tuyến, bộ định tuyến và bộ chuyển đổi).

Suave là nhãn hiệu kinh doanh chủng loại mỹ phẩm không mấy nổi tiếng, vì cái tên Suave được dùng cho quá nhiều loại hàng hóa, như sản phẩm chăm sóc tóc, sữa tắm, kem dưỡng da và dung dịch chống ra mồ hôi.

Trên thị trường có rất nhiều sản phẩm mang tên Uniden và Suave. Những nhãn hiệu này không nổi tiếng riêng về chủng loại hàng nào cả, vì thế mà người ta có thể dùng chúng cho bất kỳ sản phẩm hay dịch vụ nào. Và họ sẽ tiếp tục bán miễn là giá của chúng rẻ.

Nhãn hiệu thiên về “giá cả” hoặc “giá trị” không phải là một nhãn hiệu mang đúng nghĩa của từng từ. Đó chỉ là tên của sản phẩm nghe có vẻ quen quen, nhưng không dành cho một sản phẩm nào cả.

Một nhãn hiệu nổi tiếng thì rất khó có thể thay đổi, vì sức mạnh của nhãn hiệu gắn liền với chủng loại hàng mà hãng đó kinh doanh, ví như máy photo Xerox, khăn giấy Kleenex và rượu gin Tanqueray. Vì vậy, khi những nhãn hiệu này chuyển sang kinh doanh các chủng loại hàng khác, như máy tính Xerox, giấy vệ sinh Kleenex và rượu vodka Tanqueray, chúng không thể thành công.

Một số chủng loại hàng, cũng như một số loài động vật, sẽ có lúc phải biến mất, cho dù điều đáng ngạc nhiên là chỉ có ít chủng loại hàng bị “tuyệt chủng”. Thậm chí cái máy chữ đang được treo ở đó, nhưng số ngày tồn tại của nó đếm được trên đầu ngón tay.

Khi một chủng loại hàng hay một loài động vật sắp bị tuyệt chủng, công ty sản xuất cũng không thể làm được gì. Hãy lấy ví dụ về loài khủng long. Chúng đã ăn những thức ăn rất bổ dưỡng và vận động đều đặn, nhưng ngày nay thì loài khủng long vẫn tuyệt chủng. Điều kiện sống thay đổi. Bạn không thể đi ngược lại quy luật tự nhiên.

Khôi phục nhãn hiệu hay khôi phục chính công ty của bạn?

Bạn sẽ làm gì khi nhãn hiệu của mình đang đứng ở chặng cuối con đường tiến hóa của loài khủng long? Bạn có hai sự lựa chọn. Thứ nhất, khôi phục lại nhãn hiệu của mình. Thứ hai, khôi phục lại công ty.

Hầu hết các công ty đều lựa chọn khôi phục lại nhãn hiệu. Polaroid gặp rắc rối do kỹ thuật nhiếp ảnh lấy ngay gặp khó khăn. Trước tình cảnh đó, Polaroid cho rằng hy vọng duy nhất là sử dụng chính nhãn hiệu Polaroid để bán những sản phẩm khác, như là phim chụp ảnh truyền thống.

Đây không phải là lựa chọn đúng. Polaroid thường được nhắc đến với thuật chụp ảnh lấy ngay, chứ không phải là thuật chụp ảnh dùng phim truyền thống. Vì thế, kết quả của sự thay đổi đó là công ty phá sản.

Kodak đang theo đuổi chiến lược khôi phục nhãn hiệu tương tự. Công ty này chi rất nhiều tiền

cho khâu nghiên cứu và phát triển, nhằm tiến vào lĩnh vực kinh doanh ảnh kỹ thuật số mà vẫn sử dụng nhãn hiệu Kodak. Từ trước đến nay, vị trí của Kodak trong lĩnh vực nhiếp ảnh kỹ thuật số đứng rất xa so với vị trí thống trị của hãng này trong lĩnh vực nhiếp ảnh dùng phim truyền thống.

Hiện tại, Kodak đứng vị trí thứ ba trong xếp hạng về doanh thu bán máy ảnh kỹ thuật số ở Mỹ, chiếm 12% thị phần, đứng sau Sony và Olympus.

Nhãn hiệu đôi khi chỉ là phương tiện dẫn đến thất bại

Sự thất bại của một chủng loại hàng có thể dẫn đến việc sáng tạo ra một chủng loại hàng mới để đáp ứng nhu cầu người tiêu dùng. Sự thật là mọi người thích dùng máy ảnh kỹ thuật số của hãng Sony hơn Kodak bởi vì trong tâm trí họ, Sony có nghĩa là "hàng điện tử", còn Kodak có nghĩa là "máy ảnh dùng phim truyền thống".

Lẽ ra Kodak nên chọn giải pháp thứ hai - khôi phục lại công ty. Điều mà Kodak nên làm là tiến vào lĩnh vực kinh doanh máy ảnh kỹ thuật số với một nhãn hiệu mới. Như thế hãng này sẽ có hai thuận lợi.

Thứ nhất, sở hữu một nhãn hiệu thứ hai dùng trong ngành nhiếp ảnh kỹ thuật số cho phép Kodak vẫn giữ được nhãn hiệu đại diện cho kỹ thuật nhiếp ảnh dùng phim truyền thống. Ngành nhiếp ảnh dùng phim truyền thống có thể là một lĩnh vực nghệ thuật đang đi vào ngõ cụt, nhưng phải mất rất nhiều năm nữa thì người tiêu dùng mới chịu ném đi những chiếc máy ảnh dùng phim truyền thống mà họ đang có. Trong khoảng thời gian đó, Hãng Kodak sẽ có thể thu được hàng triệu đô la từ việc bán phim và giấy in ảnh dưới cái tên Kodak.

Thuận lợi thứ hai là hãng sẽ có một nhãn hiệu mới chỉ dành riêng cho máy ảnh kỹ thuật số. Khi một chủng loại hàng tách ra (cũng như thuật chụp ảnh số cũng xuất phát từ thuật chụp ảnh dùng phim), đây chính là thời cơ thích hợp để tạo ra một nhãn hiệu hoàn toàn mới.

Nếu một công ty có khả năng kết hợp đầy đủ các nguồn lực, cộng với một tên nhãn hiệu độc đáo thì chắc chắn công ty đó sẽ gặt hái được thành công.

Nhãn hiệu mới thường đánh bại nhãn hiệu cũ

Nếu một chủng loại hàng chiếm một vị thế quan trọng, kẻ chiến thắng cuối cùng sẽ là một nhãn hiệu hoàn toàn mới được đặt vào chủng loại hàng đó, chứ không phải là một nhãn hiệu cũ được gắn cho một chủng loại hàng hoàn toàn mới.

Máy tính cá nhân xem ra là một chủng loại hàng khá quan trọng. Vì thế, kẻ chiến thắng không phải là những nhãn hiệu cũ chuyển sang kinh doanh chủng loại hàng này (như IBM, Digital, Wang và một loạt các nhãn hiệu khác), mà lại là một nhãn hiệu hoàn toàn mới được đặt riêng cho chủng loại hàng máy tính cá nhân này (Dell).

Điện thoại di động cũng được xem là một chủng loại hàng chiếm vị thế quan trọng. Vì vậy, phần chiến thắng không thuộc về những nhãn hiệu cũ được mở rộng kinh doanh sang chủng loại hàng này (như Motorola, Erricson, Sony và một loạt các nhãn hiệu khác), mà lại về tay một hãng mới chuyên sản xuất điện thoại di động (Nokia)[(1)].

Chắc chắn trong vô số các chủng loại hàng có vị thế quan trọng sẽ có chủng loại hàng do những nhãn hiệu cũ chiếm ưu thế chứ không phải là một nhãn hiệu mới. Trong đó có thể kể đến các chủng loại hàng như bia nồng độ thấp và nước cola dành cho người ăn kiêng. Nếu tìm hiểu kỹ hơn về những chủng loại hàng này, chúng ta sẽ nhận ra rằng không có một nhãn hiệu mới nào được đưa ra với hy vọng sẽ hạ gục được những nhãn hiệu cũ. Hoặc giả sử các nhãn hiệu mới được tung ra với cùng một mục đích đó, chúng cũng sẽ không được hỗ trợ nguồn lực đầy đủ.

Có thể lấy trường hợp của chủng loại hàng bia nồng độ thấp làm ví dụ. Các nhãn hiệu như Bud

Light, Coors Light, Miller Lite, Michelob Light, Schlitz Light và Corona Light đều là những nhãn hiệu cũ mở rộng kinh doanh sang chủng loại hàng này, chứ không phải là những nhãn hiệu mới. Điều này lý giải tại sao nhãn hiệu hàng đầu về bia nồng độ thấp Bud Light không phải là một nhãn hiệu mới.

Một sự thật có thể làm cho chúng ta muốn khám phá là với một chủng loại hàng mới mà không có nhãn hiệu nào mới cả, việc tung ra sản phẩm trước cũng không mang lại một lợi ích gì. Bảng xếp hạng doanh thu của ba hãng bia nồng độ thấp hàng đầu (Bud Light, Coors Light và Miller Lite) hoàn toàn trái ngược với thứ tự về ngày đầu tiên tung ra sản phẩm của các công ty này. Theo đó, Miller Lite là công ty đầu tiên tung ra sản phẩm bia nồng độ thấp, Coors Light là công ty thứ hai, cuối cùng là Bud Light.

Điều này cũng xảy ra tương tự đối với ngành sản xuất loại giấy tan thơm mang lại hơi thở thơm mát. Nhãn hiệu đầu tiên bắt đầu kinh doanh chủng loại hàng này là Listerine PocketPaks Oral-care. Sản phẩm có chứa 20 mảnh giấy mỏng, nhỏ, được đóng gói trong một chiếc hộp có quai xách, những mảnh giấy tan thơm này sẽ tan ngay trên lưỡi, tỏa hương bạc hà và làm cho hơi thở bạn thơm mát.

Loại giấy tan thơm này khá phổ biến và hiện tại, doanh thu của chủng loại hàng này lên đến 250 triệu đô la một năm. Listerine vẫn đứng hàng đầu về sản phẩm này, nhưng nó sắp bị đánh bại bởi loại giấy tan thơm Eclipse của hãng Wrigley’s. Loại giấy tan thơm có khả năng bảo vệ răng miệng mang tên Listerine PocketPaks có ba bất lợi lớn:

• Listerine là một nhãn hiệu nước súc miệng

• PocketPaks nghe có vẻ giống nhãn hiệu khăn giấy bỏ túi.

• Oral-care (chăm sóc răng miệng) là tên chủng loại hàng mà các nha sĩ và giới kinh doanh thường gọi chứ không phải là cách gọi của khách hàng.

Eclipse (nghĩa là che khuất) cũng không phải là một cái tên hoàn mỹ, nhưng nó còn hay hơn Listerine. (Hãng Wrigley’s cũng dùng cái tên Eclipse để đặt tên cho loại kẹo cao su mang lại hơi thở thơm mát.) Hơn nữa, giấy tan thơm là một cái tên chủng loại hàng khá ngắn gọn, đơn giản và dễ nhớ hơn.

Chúng tôi dự đoán: Eclipse sẽ rút ngắn khoảng cách và chiếm luôn vị trí của PocketPaks.

Thắng lợi trong cuộc chiến mở rộng chủng loại hàng

Điều gì tương quan với thành công của một chủng loại hàng chỉ do những nhãn hiệu cũ thống trị? Trong ngành sản xuất bia, mối tương quan này được thể hiện ở sự dẫn đầu. Budweiser là một nhãn hiệu bia thường nổi tiếng. Và Bud Light cũng dẫn đầu về loại bia nồng độ thấp.

Tất cả có thể chung quy lại một điều: người tiêu dùng xem loại bia nồng độ thấp và bia thường chỉ khác nhau ở hương vị. Bia nồng độ thấp cũng chỉ là loại bia thường được thêm nước. Hai nhánh (bia thường và bia nồng độ thấp) cũng không phân tách nhau nhiều.

Mọi việc sẽ bình thường nếu bạn là Anheuser-Busch, chủ sở hữu nhãn hiệu bia Budweiser nổi tiếng. Thế nhưng, một công ty nhỏ như Schlitz lại tham gia cuộc chơi này với cùng một chiến lược như vậy? Bud Light thì có thể thực hiện được thành công còn Schlitz Light thì lại không thể.

Cách tốt nhất mà một công ty nhỏ như Schlitz có thể làm trong cuộc đua này là đưa ra nhãn hiệu mới nhằm thu hút người tiêu dùng đối với một chủng loại hàng mới. Nói cách khác, một chủng loại hàng bia mới phải càng không liên quan đến chủng loại hàng bia thường của công ty nhỏ đó (và cả nhãn hiệu Budweiser) càng tốt.

Thế nhưng, liệu người tiêu dùng có thể chấp nhận loại bia nồng độ thấp như một chủng loại hàng tách biệt hoàn toàn với bia thường?

Thắng lợi trong cuộc chiến chủng loại hàng mới

Hãy luôn tin tưởng. Với một cái tên hay và vài sự thay đổi đáng kể, bạn luôn có thể tạo ra một sự khác biệt. Liệu người tiêu dùng sẽ xếp Evian vào cùng một chủng loại hàng giống Aquafina? Hay họ sẽ xếp Aquafina cùng với loại nước lọc?

Một nhà hóa học có thể dễ dàng phân biệt được bia nồng độ thấp và bia thường, nhưng ông ta khó có thể phân biệt được Evian và loại nước lọc.

Bạn cần phải tạo ra một sự khác biệt ở trong tâm trí của khách hàng chứ không chỉ trong con mắt của họ.

Có thể lấy sự ra đời của nhãn hiệu Natural Light làm ví dụ. Với rất ít chương trình khuyến mại và một cái tên nghe chung chung và bình thường, Natural Light chỉ là hãng kinh doanh bia nồng độ thấp đứng thứ tư ở Mỹ.

Giả sử hãng Natural Light đã đặt một cái tên hay hơn và đầu tư nhiều hơn vào tiếp thị thì hãng sẽ thành công như thế nào?

Một cái tên nhãn hiệu ngắn, đặc biệt là cho các sản phẩm được mua và tiêu thụ rộng rãi, sẽ hay hơn một cái tên dài. Điều này giải thích tại sao những biệt danh ngắn thường có lợi thế hơn. Chẳng hạn khi uống bia, người ta thường thích gọi Bud hơn là gọi Miller, Và khi gọi nước giải khát Coca thì người ta cũng thích gọi Coke hơn Pepsi.

Tên nhãn hiệu mới và tên nhãn hiệu mở rộng

Một trong những lợi thế của tên nhãn hiệu mới (thay vì tên nhãn hiệu mở rộng) là tên mới thường ngắn hơn nhiều. Tên nhãn hiệu mở rộng phải chứa cả tên chủng loại hàng và tên của nhãn hiệu, ví dụ như Bud Light, Diet Coke, Tanqueray Vodka.

Tab không cần phải tự gọi mình là Diet Tab, bởi vì Tab không phải là nhãn hiệu mở rộng. Tab là một nhãn hiệu hoàn toàn mới gọi riêng cho nước cola dành cho người ăn kiêng. Sức mạnh vốn có của một cái tên mới được thể hiện ở con số 32% số lượng Tab được bán chạy hơn Diet Pepsi-Cola từ khi Coca-Cola bắt đầu tung ra sản phẩm nước cola dành cho người ăn kiêng.

Chẳng có lý do nào để đưa ra cái tên được đặt dựa trên nhãn hiệu cũ (Diet Coke) cho một chủng loại hàng mới trong khi đã có một hãng danh tiếng hàng đầu về chủng loại hàng đó (Tab).

Nếu có một câu trả lời nào đó cho câu hỏi này thì thực sự chúng ta sẽ không biết đó là câu trả lời như thế nào. Có lẽ Hãng Coca-Cola không thực sự tin một cái nhãn hiệu hoàn toàn mới như Tab có thể bán chạy hơn một nhãn hiệu được đặt dựa trên một nhãn hiệu danh tiếng như Diet Pepsi-Cola.

Tuy nhiên, lịch sử đã chứng minh được rằng nhãn hiệu mới được đặt cho một chủng loại hàng mới luôn bán chạy hơn một nhãn hiệu cũ được đặt theo kiểu mở rộng.

Nắm bắt cơ hội trong tương lai

Không giống như những gã bất hảo trong bộ phim Kẻ huỷ diệt (Terminator), các công ty thường không có diễm phúc trở lại với những nhãn hiệu thành công trong quá khứ. Các công ty phải nắm bắt những cơ hội trong tương lai. Vì thế, họ thường rất bảo thủ.

Điều gì sẽ xảy ra nếu một chủng loại hàng mới không thành công trên thị trường? Có thể chúng

ta sẽ lãng phí tiền bạc khi tăng chi phí cho việc đặt tên nhãn hiệu mới. Do đó, tốt nhất là chúng ta hãy dùng một cái tên có sẵn.

"Thất bại an toàn" là một triết lý đúng khi một chủng loại hàng ít được ưa chuộng trên thị trường. Thế nhưng, điều gì sẽ xảy ra nếu chủng loại hàng mới được người tiêu dùng ưa chuộng và tạo ra một thành công rực rỡ, như điện thoại di động, máy tính cá nhân, bia nồng độ thấp và nước coca dành cho người ăn kiêng?

"Thành công an toàn" là một triết lý hay hơn. Giả sử chủng loại hàng mới rất thành công. Lúc này, ta nên dùng một tên nhãn hiệu hoàn toàn mới chứ không phải tên nhãn hiệu mở rộng. Sau đó, nếu chủng loại hàng đó càng được ưa chuộng thì chắc chắn rằng bạn đã chọn đúng đường.

Cơ hội nằm ở đâu?

Cơ hội không nằm trong các nhãn hiệu, nó nằm ngay trong các chủng loại hàng. Đã có hơn 2,5 triệu nhãn hiệu được đăng ký tại Phòng Nhãn hiệu và Sáng chế Mỹ. Đa số các nhãn hiệu này có rất ít hoặc không có giá trị gì cả. Tuy nhiên, một số nhãn hiệu có giá trị hàng tỷ đô la. Những yếu tố nào mang lại giá trị cho một nhãn hiệu?

• Starbucks là một nhãn hiệu trị giá hàng tỷ đô la vì nó đại diện cho chủng loại hàng có tên "quán cà phê thượng hạng".

• Rolex là một nhãn hiệu trị giá hàng tỉ đô là vì nó là đại diện của chủng loại hàng "đồng hồ Thụy Sĩ cao cấp".

• Red Bull là một nhãn hiệu giá trị hàng tỷ đô la vì nó tượng trưng cho loại "nước uống tăng lực".

• Tide cũng là một nhãn hiệu trị giá hàng tỷ đô la bởi vì nó đại diện cho "bột giặt".

• Costco là một nhãn hiệu trị giá hàng tỷ đô la vì nó tượng trưng cho "hệ thống siêu thị gia dụng".

• Home Depot cũng là một nhãn hiệu trị giá hàng tỷ đô la chỉ vì nó đại diện cho "đồ trang trí nội thất".

Sự nổi tiếng của một nhãn hiệu phụ thuộc vào chính sức mạnh của chủng loại hàng đó. Nếu không người nào muốn mua một chiếc đồng hồ Thụy Sĩ cao cấp, nhãn hiệu Rolex cũng sẽ không có giá trị gì. Nếu lượng tiêu thụ cà phê thượng hạng quá ít ỏi, giá trị của nhãn hiệu Starbucks sẽ giảm đi rất nhiều.

Các công ty luôn phải sáng tạo những chủng loại hàng mới, chứ không phải những nhãn hiệu mới. Nếu bạn có ước mơ tạo ra một sản phẩm mới thu hút người tiêu dùng và đặt cho nó một cái tên mới, độc đáo, đó sẽ là một sự kết hợp hoàn hảo.

Chủng loại hàng ở chỗ nào?

Trên con phố sầm uất như Main Street? Trong quầy bán thuốc, cửa hàng bách hóa, hay là một siêu thị?

Không nơi nào trong số đó cả. Các chủng loại hàng tồn tại ngay trong đầu bạn. Hãy tạo một chủng loại hàng mới giống cách mà bạn đã tạo một nhãn hiệu mới. Bằng cách tạo ấn tượng về tên chủng loại hàng mới này trong đầu người sử dụng tiềm năng.

Tuy nhiên, hãy thận trọng với việc thăm dò ý kiến người tiêu dùng. Nếu bạn muốn biết được những món hàng mà người tiêu dùng đang cần, bạn không nhất thiết phải thăm dò ý kiến của người

tiêu dùng.

Người tiêu dùng ít khi gọi đúng tên chủng loại hàng mà họ cần. Chẳng hạn khi bạn hỏi người tiêu dùng xem họ thích loại xe hơi nào, họ không trả lời là "một chiếc xe châu Âu sang trọng" mà họ sẽ trả lời là "một chiếc Mercedes hay là một chiếc BMW". Có thể họ đang suy nghĩ về chủng loại hàng đó, nhưng họ lại diễn tả món hàng bằng tên nhãn hiệu.

Khi bạn hỏi một người nào đó rằng họ thích loại bia nào hơn, ít người sẽ nói rằng "loại bia châu Âu sang trọng" mà họ sẽ trả lời là Heineken hay Beck's. Có thể họ nghĩ đến món hàng, nhưng họ lại nói ra nhãn hiệu.

Các nhà tiếp thị cũng xử sự như vậy. Họ thường bỏ qua món hàng và nhảy ngay vào quảng cáo nhãn hiệu của sản phẩm đó. Đó là một sai lầm lớn. Trừ phi bạn là hãng đầu tiên tung ra chủng loại hàng đó, nếu không bạn không thể thu hút được sự chú ý của người tiêu dùng.

Người tiêu dùng thường nghĩ về các nhãn hiệu mới với sự liên tưởng về các nhãn hiệu cũ. Khi Coca-Cola giới thiệu sản phẩm nước uống tăng lực KMX, người tiêu dùng nghĩ rằng "Tại sao tôi phải uống nước tăng lực KMX trong khi đó ai cũng bảo nước tăng lực Red Bull rất tuyệt vời?"

Khi bạn giới thiệu một nhãn hiệu mới như một chủng loại hàng mới, bạn đã bỏ đi yếu tố so sánh. Nhãn hiệu mới sẽ có cơ hội đi vào tâm trí của khách hàng, vì chưa có một nhãn hiệu nào của chủng loại hàng đó tồn tại trong tâm trí khách hàng.

Những ô nhớ trong tâm trí khách hàng

Tâm trí khách hàng cũng giống như cái giá phân loại thư ở bưu điện, trong đó, có rất nhiều ngăn hay "ô nhớ" theo từng tên cho mỗi tuyến thư. Mỗi lá thư sẽ được đặt vào ngăn kéo của tên người tương ứng trên lá thư. Nếu không có một ngăn nào tương ứng cho một lá thư mới, lá thư đó sẽ được đặt qua một bên và bị coi là thư không giao được.

Các nhãn hiệu cũng vậy. Đầu óc khách hàng được chia theo từng ô dành cho từng chủng loại hàng. Nếu một ô được đặt tên là "xe hơi an toàn" thì đó chính là ô dành cho loại xe Volvo.

Tuy nhiên, giữa bưu điện và trí óc của con người có một sự khác biệt lớn. Bưu điện thì giao hầu hết bưu phẩm. Còn trí óc của con người thì không. Nếu có một nhãn hiệu đã nằm rất chắc chắn trong một ô của tâm trí khách hàng thì nhãn hiệu thứ hai không có mấy cơ hội thành công, trừ phi nó trở thành một đối thủ cạnh tranh như chiến lược đưa ra ở Chương 12.

Bạn muốn đặt nhãn hiệu thứ hai nằm trong ô nhớ của tâm trí khách hàng có tên "những chiếc xe hơi an toàn"? Hay đặt nhãn hiệu thứ hai với cái tên "những chiếc máy biết chạy"? Thật là khó thực hiện.

Vì vậy, nhãn hiệu mới luôn muốn tránh đi vào ô nhớ đã có chủ. Những nhãn hiệu mới thường cố sở hữu một ô nhớ mới trong tâm trí khách hàng, họ phải tạo ra loại hàng mới.

Giữ chặt nhãn hiệu trong ô nhớ

Chúng ta có các chủng loại hàng (những ô nhớ trong tâm trí khách hàng) và các nhãn hiệu (những cái tên trong các ô nhớ đó). Cả hai loại này có mối quan hệ chặt chẽ đến mức tên nhãn hiệu thường gắn liền với chủng loại hàng. Cái tên Mercedes-Benz gắn liền với một chủng loại hàng được gọi là xe hơi sang trọng.

Bạn cần cả hai. Bạn không thể lấy chỉ mỗi tên của nhãn hiệu. Cũng như công ty của bạn không chỉ là Rolex. Bạn cần phải gắn liền Rolex với chủng loại hàng mang tên đồng hồ Thụy Sĩ sang trọng trong tâm trí khách hàng. Bạn cần gắn nhãn hiệu Swatch với một chủng loại hàng trong tâm trí con người, đó là loại đồng hồ thời trang.

Làm được như thế sẽ là một lợi thế. Đa số các nhà kinh doanh đều đồng ý rằng một nhãn hiệu thường phải được gắn liền với một chủng loại hàng, mặc dù trên thực tế những chủng loại hàng mà các công ty đưa ra đôi khi không thể đi vào tâm trí khách hàng.

Ấy thế mà, điều hay xảy ra là các công ty luôn muốn đốt cháy giai đoạn. Họ cố đặt tên của chủng loại hàng và tên nhãn hiệu gần như giống nhau. Bạn muốn công ty của mình mang nhãn hiệu đầu tiên bán sản phẩm thức ăn tự nhiên nên bạn đặt cho nó nhãn hiệu Nature's Choice.

Đó không phải là một ý kiến hay.

Hai cái tên - hai mục đích

Hai cái tên, tên chủng loại hàng và tên nhãn hiệu, phục vụ cho hai mục đích khác nhau. Tên chủng loại hàng thường là một từ chung chung (thường được viết theo chữ thường), được dùng cho tất cả các nhãn hiệu của chủng loại hàng đó. Tên nhãn hiệu thường là tên riêng (và được viết hoa), dùng để phân biệt nhãn hiệu riêng của công ty bạn. Làm sao một cái tên có thể phục vụ cho cả hai mục đích?

Khi bạn nghe những từ Nature's Choice (sự lựa chọn của tự nhiên), bạn có biết từ Nature’s được viết hoa hay viết thường không? Nature hay natural là một từ rất chung chung và hay được viết theo chữ thường.

Hãy lấy trường hợp Seatle’s Best Coffee làm ví dụ. Khi hỏi một người dân bất kỳ rằng: “Bạn có biết Seatle’s Best Coffee là gì không?”. Người này có thể trả lời ngay rằng “Starbucks”, người này đã hiểu theo nghĩa của từ best coffee (loại cà phê ngon nhất).

Thêm một ví dụ nữa về nhãn hiệu Video Warehouse. Một lần nữa, khi chúng ta hỏi một người bình thường “Anh có biết quầy Video Warehouse gần nhất ở đâu không?”, anh ta sẽ chỉ bạn đến Blockbuster.

Đây không phải là những điểm khác biệt bình thường. Người tiêu dùng thường xem tên chủng loại hàng là những từ chung và các nhãn hiệu là những tên riêng. Bạn muốn tên nhãn hiệu của mình (từ được viết hoa) sẽ chiếm giữ tên món hàng (được viết thường). Bạn cần cả hai và bạn phải nghĩ đến cả hai cái tên khi xây dựng một chiến lược kinh doanh.

Cơ hội luôn tồn tại

Quá trình phát triển và phân tách sẽ mang lại nhiều cơ hội trong mọi con đường bạn chọn. Công nghệ bán dẫn đã tạo điều kiện phát triển cả phần cứng và phần mềm máy vi tính. Và điều này đã thúc đẩy sự phát triển của hệ thống mạng Internet. Đó là lý do tại sao người ta thường chú trọng tạo ra sản phẩm trước khi đặt tên nhãn hiệu.

American Online, Yahoo!, Amazon, Priceline, hay eBay không phải là những hãng đã tạo ra hệ thống mạng Internet toàn cầu. Mà chính hệ thống mạng Internet đã tạo ra cơ hội để các công ty xây dựng các nhãn hiệu của mình như AOL, Yahoo!, Amazon, Priceline và eBay.

Cũng vậy, việc sáng tạo ra một nhãn hiệu hùng mạnh giá trị hàng triệu đô la và nổi tiếng trên khắp toàn cầu không phụ thuộc vào các sản phẩm hay hệ thống phức tạp, công nghệ cao và tinh xảo. Chính những sản phẩm và hệ thống đơn giản đã tạo ra điều đó:

• Bán sách trực tiếp: Nhà xuất bản Barnes & Noble

• Bán sách qua Internet: Amazon.com

• Đấu giá trực tiếp: sàn đấu giá Sotheby’s

• Đấu giá trên Internet: eBay

• Phần mềm hệ thống quản trị khách hàng trực tiếp: Siebel

• Phần mềm hệ thống quản trị khách hàng trên Internet: Salesforce.com.

Chiến lược chuyên môn hóa

Nhiều nhãn hiệu ra đời là kết quả của những sáng tạo phức tạp. Tuy nhiên, chúng ta không cần phải xây dựng nhãn hiệu theo cách đó. Nhãn hiệu không cần thiết phải là nhãn hiệu đầu tiên. Đôi khi tất cả những gì bạn cần chính là chỉ kinh doanh một chủng loại hàng mà nhiều hãng kinh doanh đa chủng loại hàng đang chiếm hữu. Nike, Adidas, Reebok là những nhãn hiệu kinh doanh đa chủng loại hàng hiện đang kinh doanh giày thể thao, nhưng có một số nhãn hiệu nhỏ khác lại chia nhỏ thị trường giày ra bằng cách chuyên môn hóa chủng loại hàng kinh doanh của họ. Trong đó, có thể kể đến K-Swiss là hãng chuyên kinh doanh giày tennis. Vans chuyên kinh doanh giày trượt tuyết. Còn Sidi thì chuyên bán giày đi xe đạp.

Chủng loại hàng tồn tại cả trong tâm trí của khách hàng, chứ không chỉ trên thị trường. K-Swiss đã bán được rất nhiều giày tennis cho những người không chơi tennis. Và Harley-Davidson thì lại bán được khá nhiều áo khoác đi xe máy cho những người không đi xe máy bao giờ. Chỉ hiểu nghĩa đen của tên chủng loại hàng chính là một cản trở lớn đối với một đầu óc kinh doanh giỏi.

North Face, hiện thuộc sở hữu của VF, một nhãn hiệu quần áo nổi tiếng với doanh thu hàng năm xấp xỉ 250 triệu đô la. Thế nhưng, có bao nhiêu người chọn leo núi làm sở thích của mình? Con số đó không nhiều lắm. Hơn nữa, đã có mấy ai từng leo lên đỉnh phía Bắc của núi Everest? Rất ít, và dĩ nhiên số người đó không đủ để ủng hộ cho một nhãn hiệu quần áo tồn tại.

Có nhiều người chơi môn lướt ván hơn leo núi, nhưng cũng không đủ để ủng hộ một nhãn hiệu quần áo dùng cho người chơi lướt ván như Quicksilver, một nhãn hiệu đã thu được 750 triệu đô la trong năm vừa qua. Và thậm chí còn có nhiều người đi thuyền hơn những người lướt ván thế nhưng con số đó có đủ để ủng hộ một nhãn hiệu quần áo như Nautica, một nhãn hiệu gần đây Công ty VF mua lại với giá 586 triệu đô la.

“Ít hơn“ thường sẽ thu được “nhiều hơn“. Hệ thống các trung tâm rèn luyện sức khỏe lớn nhất thế giới lại không dành cho cả hai giới. Curves - hệ thống trung tâm rèn luyện sức khỏe dành riêng cho giới nữ. (Tạp chí Entrepreneur đã bình chọn Curves là doanh nghiệp tốt thứ nhì thế giới, chỉ sau Subway).

Sự minh bạch thắng thế sự khôn ngoan

Các ông chủ của Dr Pepper/Seven-Up đã thay đổi hoàn toàn sản phẩm 7 UP bằng một sản phẩm có nhãn hiệu mới, đó là dn L. (Hãy thử lật ngược trang giấy này lại, và bạn sẽ hiểu họ làm gì.) Và rồi họ đổi ngược tất cả những thông tin liên quan đến nhãn hiệu trước:

• 7 Up có màu nước trong, dn L thì lại có màu xanh

• 7 Up không có cafein, dn L có cafein

• 7 Up có vị thơm của chanh, dn L mang hương vị trái cây tổng hợp.

Điều mà Dr. Pepper/Seven-Up muốn khi tạo ra sự khác biệt đó không phải là những thay đổi về sản phẩm, mà là đảo ngược đường cong doanh thu đi xuống của 7 UP. Trong 5 năm trở lại đây, thị phần của nhãn hiệu này liên tục giảm. Họ cần tìm hiểu cách trở thành nhãn hiệu cạnh tranh với nhãn hiệu đang chiếm lĩnh thị trường, đó là Sprite.

Và nhãn hiệu dn L sẽ được đưa vào ô nhớ nào trong tâm trí khách hàng?

Và người uống bia thì sao? Họ sẽ đặt nhãn hiệu bia mới Anheuser World Select vào ô nào? Hơn nữa, bạn sẽ nói thế nào khi muốn uống một cốc bia mới này? “Cho tôi một chai bia Anheuser World Select” ư?

Thật dễ dàng hơn nếu bạn nói “Cho tôi một cốc Bud”.

Thêm thuộc tính cho nhãn hiệu

Một khi được đặt tên cho một chủng loại hàng nào đó thì các nhãn hiệu thường được gắn thêm vào những biệt danh. BMW tự xem mình là “chiếc máy biết chạy” đầu tiên và sau đó là loại xe dành cho những người sành điệu ở thành thị.

Starbucks có thể được xem là một địa điểm lý tưởng để tụ tập, nhưng nhãn hiệu này vốn là quán cà phê cao cấp. Khi bỏ đi danh hiệu dẫn đầu trong các loại cà phê thượng hạng, Starbucks sẽ trở thành một nhãn hiệu như bao nhãn hiệu khác mà thôi.

Hãng Kodak đã có lần khẳng định nhãn hiệu Kodak không tượng trưng cho phim chụp hình, mà tượng trưng cho sự uy tín. Người tiêu dùng có thể tin tưởng Kodak chỉ sản xuất ra loại phim chụp hình tốt chứ không gì khác. Khi bị mất đi vị trí dẫn đầu về phim chụp hình thì Kodak chỉ là một trong nhiều nhãn hiệu phim chụp hình mà thôi.

Chúng ta cũng có thể giải quyết những trường hợp phức tạp nhất theo những nguyên tắc đơn giản sau đây. Trong khi chơi golf, hãy cúi đầu xuống và giang thẳng cánh tay trái của bạn.

Trong kinh doanh, hãy nghĩ đến chủng loại hàng trước, rồi mới đến nhãn hiệu.



MỌI NHÃN HIỆU ĐỀU CẦN MỘT KẺ THÙ. BMW, LOWE'S VÀ PEPSI-COLA ĐÃ TẠO RA NHỮNG KẺ THÙ CỦA HỌ

Chương 15: Tạo nhãn hiệu cạnh tranh

Tạo ra một nhãn hiệu cạnh tranh cũng quan trọng như tạo ra một loại sản phẩm mới. Không sản phẩm mới nào thành công mà không có đối thủ cạnh tranh. Không nhãn hiệu mới nào nổi tiếng nếu nó không có đối thủ cạnh tranh.

Thế giới có rất nhiều phát minh về sản phẩm và những phát minh này không được mọi người biết đến ở bất cứ đâu vì chúng không có đối thủ cạnh tranh. Chúng chỉ là những khái niệm thú vị mà không bao giờ được người tiêu dùng biết đến.

Giải quyết một vấn đề vẫn chưa đủ

Hầu hết mọi người không nghĩ dưới phương diện vấn đề mà chỉ nghĩ về các loại cụ thể như "tôi cần một công việc tốt, một ngôi nhà tiện nghi, một chiếc ô tô đẹp và tăng lương".

Hãy đề nghị một người bình thường nêu lên vấn đề bức xúc nhất của họ, họ sẽ suy nghĩ rất lâu và rất kỹ trước khi trả lời "À……… vợ/chồng của tôi ư?".

Xe hơi có thể giải quyết được vấn đề gì? Mọi người đã rất hài lòng với những chú ngựa. (Thậm chí ngày nay, một số người thích quay trở lại thời kỳ đã qua vì không muốn bị phiền hà bởi những tiếng ồn, chi phí, tắc nghẽn giao thông và tất cả các vấn đề khác do xe hơi gây ra.)

Điểm bắt đầu sự phân tách là đặc điểm nhận dạng nhãn hiệu cạnh tranh. Để tạo ra một loại sản phẩm mới thì cần thiết phải xác định được tên của loại sản phẩm cạnh tranh, sau đó thúc đẩy sản phẩm mới này tách ra càng xa sản phẩm hiện có càng tốt.

Chiếc ô tô đầu tiên được biết đến là chiếc "xe không ngựa kéo". Đây là một loại xe mui trần, trông giống như cỗ xe ngựa và lái đi giống cỗ xe ngựa kéo. Nói một cách khác, đối thủ cạnh tranh của xe hơi là xe ngựa.

Sự phát triển như vũ bão đã thay đổi các mẫu xe hơi trong khi những cỗ xe ngựa mà bạn nhìn thấy trong Công viên Trung tâm New York vẫn không hề thay đổi.

Cần lưu ý đến sự vắng bóng của các sản phẩm "lai". Không có cỗ xe ngựa có động cơ phụ trong trường hợp ngựa đuối sức. Những chiếc ô tô kết hợp hiện nay (mà chúng ta dự đoán cuối cùng sẽ trở thành những sản phẩm quá độ) sử dụng pin điện trong trường hợp động cơ hết xăng.

Tạo loại sản phẩm mới vẫn chưa đủ

Bạn sẽ xây dựng nhãn hiệu bằng ý nghĩ tạo một loại sản phẩm mới, sau đó chắc chắn rằng nhãn hiệu của bạn sẽ là nhãn hiệu đầu tiên chiếm ưu thế trong loại sản phẩm mới đó. Điều này vẫn chưa đủ để đảm bảo sự thành công của sản phẩm khi xâm nhập thị trường.

Chiến lược này cho thấy một điểm quan trọng. Tại sao một khách hàng muốn lưu loại sản phẩm mới vào trong đầu? Sự thật là một người bình thường có đủ năng lực tinh thần để sống "vài lần".

Nếu được lựa chọn, hầu hết mọi người đều muốn xóa sạch những chuyện vụn vặt luôn hiện hữu trong tâm trí họ. Họ không cần và cũng không muốn nhớ hàng trăm sản phẩm, hàng nghìn nhãn hiệu đã xếp đầy bộ nhớ của họ.

Bạn cần phải tự hỏi vậy khách hàng bỏ thời gian để nạp loại sản phẩm mới vào đầu làm gì?

Cách tốt nhất để gây sự chú ý cho một loại sản phẩm mới là sử dụng sản phẩm mới này thay thế sản phẩm cũ. Giống như quần áo và thời trang. Cách tốt nhất để đưa nhãn hiệu thời trang mới vào đầu khách hàng là làm cho nhãn hiệu thời trang cũ trở nên lỗi thời.

Loại sản phẩm mới cần đối thủ cạnh tranh

Việc xem xét chiến lược này được áp dụng như thế nào sẽ trở nên dễ dàng nếu bạn tìm hiểu quá khứ. Rượu whisky từng là loại rượu phổ biến nhất ở Mỹ. Sau đó, một loại rượu mới có tên gin đã ra đời. Gin đã trở thành loại rượu được ưa chuộng bằng cách nào? Rượu gin đã xem rượu whisky là đối thủ cạnh tranh. Dần dần, whisky ít được ưa chuộng hơn và gin trở thành loại rượu "hợp thời" nhất.

Mọi loại sản phẩm muốn được ưa chuộng thì phải cạnh tranh với sản phẩm hiện hành. Xem sản phẩm hiện hành là đối thủ cạnh tranh.

Chẳng hạn như loại nước cola dành cho người ăn kiêng. Đối thủ của nó là nước cola thường nhưng đang đẩy nhãn hiệu cola cho người ăn kiêng hàng đầu (Diet Coca-Cola) vào tình thế khó

khăn. Diet Coke nên loại bỏ đối thủ cola thường của mình bằng các chương trình quảng cáo, đại loại như "150 calo để làm gì chứ?"

Nói cách khác, Diet Coke nên xem việc uống cola thường xuyên như là việc hút thuốc là và lái xe mà không thắt dây an toàn. Tất cả đều có hại cho bạn.

Rất khó tác động vào tâm lý khách hàng nếu Coca-cola là một phần của nhãn hiệu, đó là một lý do nữa giải thích tại sao Công ty Coca-Cola đáng lẽ nên dùng Tab hoặc một tên khác cho sản phẩm cola dành cho người ăn kiêng.

Những con số này chứng minh cho thất bại của phương pháp mà cả hai công ty Coca-Cola và PepsiCo đang thực hiện. Mặc dù béo phì là vấn đề sức khỏe số 1 tại Mỹ, nhưng nước cola thường được bán chạy gấp 2 lần nước cola dành cho người ăn kiêng. Thật là điều đáng xấu hổ.

Diet Coke tự gây cho nó hai bất lợi. Chữ Diet ở đầu nhãn hiệu "Diet Coke" làm ta hình dung ra "hương vị không hấp dẫn". Nửa sau của cái tên Coke hạn chế việc sử dụng công cụ tiếp thị hiệu quả nhất của công ty, cho phép nó tấn công vào loại nước cola cạnh tranh.

Trong lĩnh vực công nghệ cao, một sản phẩm hoặc hệ thống mới sẽ bị coi là vô dụng nếu nó không có "ứng dụng nổi trội". Lấy ví dụ về Internet, sản phẩm công nghệ cao luôn gây tò mò đối với mọi người cho đến khi ứng dụng nổi trội của nó ra đời. Ứng dụng đó là thư điện tử.

Rất dễ để xác định đối thủ của thư điện tử. Đó là thư giấy và những bản fax. Đặc biệt là những bản fax.

Máy fax đã loại trừ telex và TWX (Teletype Wide-area eXchange - một hệ thống điện báo). Và bây giờ thư điện tử sẽ loại trừ fax.

Cạnh tranh về loại sản phẩm

Miêu tả của Darwin về sự đấu tranh liên tục sinh tồn và sự sống sót của người khỏe nhất là ẩn dụ rất hay cho những gì đang xảy ra trong cuộc chiến nhãn hiệu. Không phải "kẻ mạnh chiến đấu với kẻ mạnh" mà là "kẻ mạnh chiến đấu với kẻ yếu" bởi vì mỗi loại sản phẩm, mỗi nhánh cây luôn nỗ lực để thống trị những cành xung quanh.

Năm 1984, khi hãng American Home Products (nay là Wyeth) giới thiệu thuốc giảm đau Advil, ai là đối thủ cạnh tranh của nó? Chính là Tylenol và Aspirin.

Thông điệp về Advil được thể hiện qua hình ảnh ba loại thuốc giảm đau và sau đó dán thời gian công bố lên từng sản phẩm: Aspirin, 1899; Tylenol, 1955; Advil, 1984. Để cũng cố cho ý kiến Advil là thuốc giảm đau mới nhất (và có lẽ tốt nhất), khẩu hiệu quảng cáo của Advil là "dược phẩm cao cấp giảm đau nhanh chóng".

Khi Hãng McNeil Nutritionals giới thiệu chất làm ngọt không chứa năng lượng có tên Splenda, vấn đề đặt ra là phải xác định đâu là đối thủ cạnh tranh.

Rõ ràng, đối thủ là NutraSweet, viên làm ngọt nhân tạo đầu tiên mà không để lại dư vị khó chịu. Trong thời kỳ thực phẩm tự nhiên ngày càng trở nên quan trọng, khía cạnh cạnh tranh rõ nhất chống lại NutraSweet là thành phần nhân tạo.

Splenda được xác định như là một loại thực phẩm làm từ đường, vì thế mùi vị giống như đường.

Splenda có thị phần bán lẻ tương đương với thị phần của hai đối thủ cạnh tranh kết hợp lại là Equal (aspartame) và Sweet' N Low (saccharin).

Cạnh tranh là nhân tố quan trọng cho loại sản phẩm và nhãn hiệu sản phẩm. Các công ty có xu

hướng không thích cạnh tranh và thiên về hợp tác. Trong một công ty với nhiều nhãn hiệu sản phẩm, họ cố gắng thiết lập mối quan hệ nhiều bạn hơn nhiều kẻ thù.

Trong mối liên kết này, họ thường sử dụng tên nhãn hiệu lớn hoặc của cả tập đoàn. Coca-Cola, Gillette, Kraft, Hane, Kellogg's, General Mills và nhiều công ty khác gắn với chiến lược nhãn hiệu lớn này.

Đây là một chiến lược không hiệu quả. Hãy để nhãn hiệu của công ty bạn hoặc loại sản phẩm mà những nhãn hiệu đưa ra cạnh tranh với nhau hoặc với những nhãn hiệu và loại sản phẩm mang tính cạnh tranh.

Thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ (Credit Card và Debit Card)

Những nạn nhân gần đây nhất của chiến lược cạnh tranh sai lầm và nhãn hiệu không phù hợp là Visa U.S.A và Master Card International. Cho đến nay, hai công ty kinh doanh thẻ tín dụng này đã thiệt hại 3 tỷ đô la và có thể còn phải chịu nhiều hình phạt tài chính trong tương lai.

Hai loại hình kinh doanh này là kinh doanh thẻ tín dụng (số tiền chi trả hàng tháng hoặc trả góp) và thẻ ghi nợ (vay trực tiếp từ tài khoản ngân hàng). Thật khó để tìm được 2 hình thức kinh doanh nào có sự cạnh tranh lẫn nhau lớn hơn. Thẻ tín dụng là đối thủ cạnh tranh của thẻ ghi nợ và ngược lại.

Visa và Master Card đã làm gì? Họ đặt cho hai loại thẻ này cùng một cái tên. Gắn nhãn hiệu Visa lên thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ. Master Card cũng thế.

Mọi thứ càng phức tạp hơn khi hai công ty này đã yêu cầu người bán lẻ phải “bán mọi loại thẻ”. Nói cách khác, nếu người bán lẻ chấp nhận thẻ tín dụng Visa, họ cũng phải chấp nhận thẻ ghi nợ Visa.

Sau đó, họ tính chi phí của thẻ ghi nợ thông qua hệ thống chữ ký tương tự như với thẻ tín dụng, buộc người bán lẻ phải trả lệ phí gấp từ 5 - 10 lần so với khi sử dụng một trong những thẻ ghi nợ khác như Star, Pulse, hoặc NYCE - hệ thống sử dụng số nhận dạng cá nhân PIN.

Trong một vụ kiện chống độc quyền lớn nhất lịch sử nước Mỹ, Visa U.S.A đã phải trả 2 tỷ đô la và MasterCard International - 1 tỷ đô la cho một nhóm đại lý bán lẻ đứng đầu là Wal-Mart. Chiến lược bắt buộc “bán mọi loại thẻ” là bất hợp pháp.

Tại sao không tạo ra một nhãn hiệu thẻ ghi nợ thứ hai để bổ sung cho nhãn hiệu thẻ tín dụng Visa hay MasterCard? Một nhà điều hành Visa giải thích đó là vấn đề rất khác. Nếu muốn như vậy, Visa sẽ phải bắt đầu một nhãn hiệu thẻ mới lại từ đầu, loại thẻ chưa được ngân hàng nào phát hành cũng như chưa doanh nhân nào đánh giá cao. “Tại sao chúng ta có khả năng để thực hiện được điều đó?”

Chúng ta có thể nghĩ ra hàng tỉ lý do. Nhưng có ý nghĩa hơn những mất mát tài chính ngắn hạn ở Visa và Master Cad là ý định về lâu dài của chiến lược “bán mọi loại thẻ”. Do kết hợp thẻ ghi nợ với thẻ tín dụng, nên Visa (cũng như MasterCard) phải sử dụng phương pháp quản lý thẻ ghi nợ vừa đắt, vừa lâu mà lại không an toàn.

Thực tế là Mastercard đã sử dụng chiến lược nhãn hiệu thứ hai, họ tung ra sản phẩm thẻ PIN có tên Maestro. Nhưng Maestro bị thất thủ trước thẻ ghi nợ dùng chữ ký của Visa vì thế MasterCard phải từ bỏ và lại tiếp tục kinh doanh loại thẻ ghi nợ dùng chữ ký.

Thật sai lầm. Nếu họ có thêm một chút lòng tin vào chiến lược của mình thì ngày hôm nay, Mastercard có thể kiếm thêm bạc tỷ với nhãn hiệu đi đầu về kinh doanh thẻ ghi nợ PIN vượt qua đối thủ cạnh tranh Visa.

Giống như rất nhiều vấn đề khác trong kinh doanh, vấn đề thẻ ghi nợ rất phức tạp. Liệu bạn có thể sản xuất một sản phẩm đem lại lợi ích cho tất cả - người tiêu dùng, đại lý bán lẻ, các ngân hàng và chính hệ thống thẻ? Không hề đơn giản.

Đây chính là nơi tạo ra sức mạnh tinh thần. Bạn không thể biết bằng cách nào, khi nào và ở đâu những mâu thuẫn có thể xảy ra nhưng bạn biết chắc chắn nó sẽ xảy ra. Hai sản phẩm khác nhau, thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ cuối cùng cũng phải tách ra và không gì có thể ngăn cản chúng. Thật vô ích khi cố ép chúng vào cùng một nhãn hiệu.

Môi giới chứng khoán và đầu tư ngân hàng

Những bất ổn gần đây trong ngành chứng khoán là một ví dụ nữa về sự phân tách. Gần đây, 10 công ty chứng khoán phố Wall đã tốn 1,4 tỷ đô la để trả cho cổ phiếu chính phủ mà các công ty này phát hành định kỳ do quá lạc quan vào các nghiên cứu chứng khoán để lấy lòng các khách hàng doanh nghiệp và giành thắng lợi trong ngành ngân hàng đầu tư.

Chẳng có gì quá lạ, ngay cả đối với một nhà đầu tư bình thường ("Tôi bị sốc, sốc khi nhận ra rằng trò cờ bạc vẫn tiếp diễn").

Bây giờ, Sandy Weill - Tổng giám đốc điều hành Citigroup - buộc phải có luật sự đại diện nếu ông ta muốn bàn bạc với nhà phân tích chứng khoán về những công ty thuộc phạm vi của họ.

Citigroup và 9 công ty còn lại phải đối mặt với hai nhiệm vụ bất khả thi, đó là:

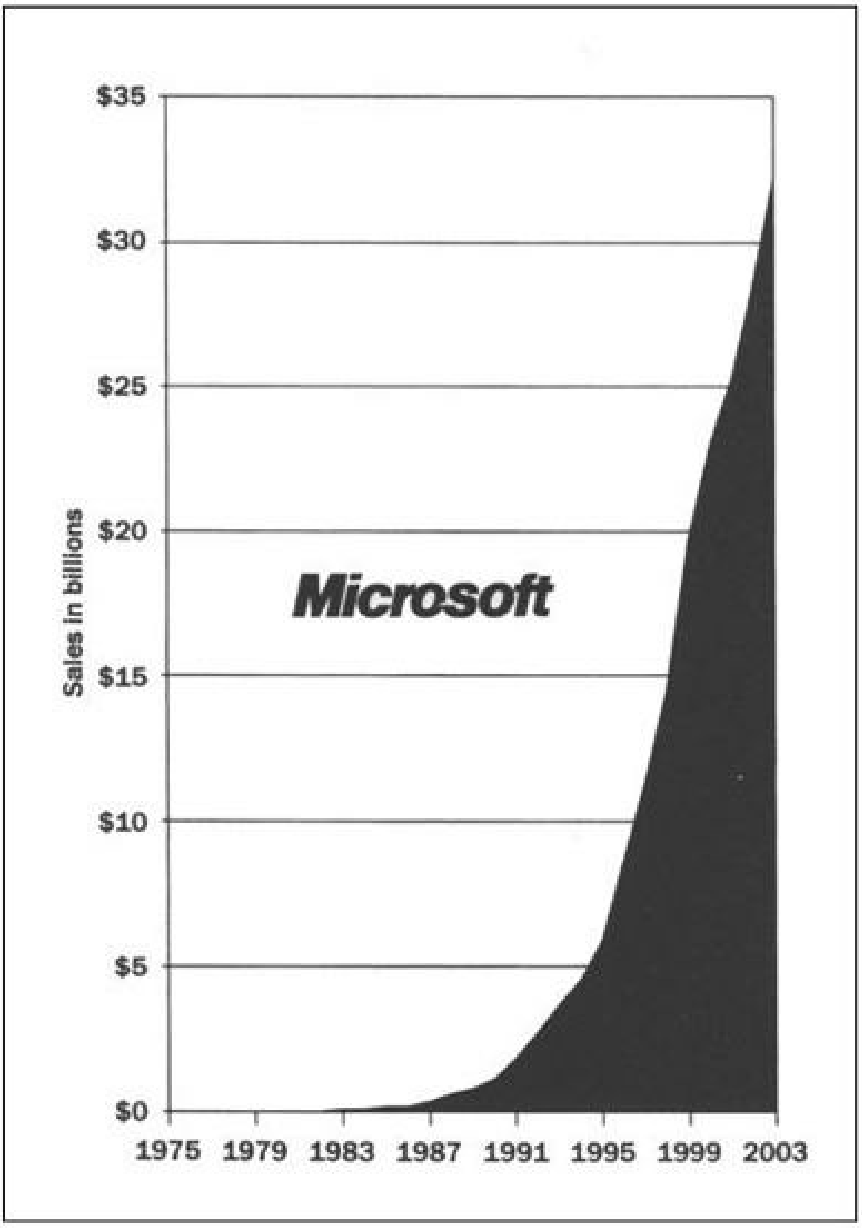
• Tăng tối đa giá chứng khoán do các khách hàng ngân hàng đầu tư công bố

• Giảm tối thiểu chi phí chứng khoán mà khách hàng mua lẻ.

Rõ ràng, một công ty không thể làm được cả hai nhiệm vụ trên. Nó dẫn đến mâu thuẫn lợi ích. Về logic, kinh doanh đầu tư ngân hàng nên tách khỏi hoạt động kinh doanh của môi giới chứng khoán nhưng điều này sẽ không xảy ra miễn là kẻ mạnh kiếm được lợi nhuận từ những mâu thuẫn lợi ích này.

Quản lý một công ty lớn với nhiều hướng kinh doanh khác nhau là rất khó. Một người có một cái đồng hồ luôn biết chính xác thời gian nhưng người có hai cái thì không thể biết chính xác!

Cách tốt nhất để đảm bảo công ty của bạn lựa chọn hướng đi đúng, trước hết là phải tạo ra đối thủ cạnh tranh. Sau đó quan sát đối thủ và chắc chắn rằng mỗi bước đi của bạn đều làm suy yếu đối thủ.



GIỐNG NHƯ HẦU HẾT CÁC CÔNG TY THÀNH CÔNG,
MICROSOFT CẤT CÁNH RẤT CHẬM. HỌ CẦN 10 NĂM ĐỂ NHÃN HIỆU NÀY
PHÁT TRIỂN VƯỢT QUA DOANH SỐ 100 TRIỆU ĐÔ LA

Chương 16: Xây dựng nhãn hiệu

"Những cây sồi cao lớn thường mọc lên từ những hạt giống bé nhỏ", là câu ngạn ngữ Latin nổi tiếng.

Những nhãn hiệu lớn nhất, mạnh nhất trên thế giới đều xuất phát từ những ý tưởng rất nhỏ bé. Nếu bạn cố xây dựng nhãn hiệu mới của mình bằng những khoản ngân sách khổng lồ cho quảng cáo, khả năng thành công của bạn cũng không cao hơn là mấy.

Thời gian và sự kiên nhẫn là đồng minh của bạn

Quá nhiều nước và phân bón có thể giết chết một cái cây. Và điều tương tự cũng có thể xảy ra với nhãn hiệu của bạn.

Những nhãn hiệu mạnh nhất, tồn tại lâu nhất là kết quả của việc phát triển một chủng loại hàng hiện có. Nhưng sự phát triển này diễn ra chậm rãi. Ti vi ra đời từ năm 1927, nhưng phải đến sau Chiến tranh thế giới thứ hai, chủng loại hàng này mới được thương mại hóa. Việc thành lập công ty để tung ra thị trường một nhãn hiệu ti vi từ những năm 1930 chắc chắn sẽ nhanh chóng thất bại.

Có lẽ không một sản phẩm có tính đột phá nào lại phát triển nhanh chóng như máy tính cá nhân. Chiếc máy tính cá nhân đầu tiên được giới thiệu vào năm 1975. Cùng năm đó, Bill Gates bỏ học ở Harvard để tới Albuquerque, New Mexico viết chương trình phần mềm cơ sở cho hãng máy tính Altair.

Ngày nay, hãng Microsoft do Bill Gates sáng lập là công ty có số vốn lớn thứ nhì thế giới (304 tỷ đô la trên thị trường chứng khoán).

Mọi chuyện không phải lúc nào cũng tốt đẹp. Ngày 3 tháng 2 năm 1976, Bill Gates viết một lá thư ngỏ gửi tới những người sử dụng Altair, phàn nàn về nạn ăn cắp bản quyền phần mềm. Được đăng trên bản tin của câu lạc bộ máy tính Homebrew, lá thư có đoạn viết: "Số tiền bản quyền tác giả, mà chúng ta nhận được từ doanh số bán cho người sử dụng hợp lệ, đồng nghĩa với việc thời gian chúng ta dành cho Altair BASIC chỉ đáng chưa đầy 2 đô la một giờ".

Hầu hết những người nhận ra mình đang làm việc với mức lương chưa đầy 2 đô la/giờ đã tìm công việc khác. Nhưng Bill Gates thì không. Niềm tin của ông vào tương lai ngành công nghiệp phần mềm đã được đền đáp xứng đáng.

Phát triển sản phẩm luôn đòi hỏi thời gian. Ngay cả việc công nhận một loại sản phẩm mới cũng không thể tiến hành trong chốc lát. Một trong những khó khăn đầu tiên Bill Gates gặp phải là quan niệm cho rằng phần mềm là sản phẩm không có giá trị. Vì vậy, người sử dụng chỉ cần sao chép từ bạn bè phần mềm mình cần để chạy máy tính. (Chưa đến 10% người sử dụng Altair mua phần mềm của Microsoft.)

Vậy làm thế nào để giới thiệu một nhãn hiệu? Có hai lý thuyết A và B.

Lý thuyết A và Lý thuyết B

Lý thuyết A (A thay cho "airplane" - máy bay) dựa trên mô tả quá trình phóng máy bay. Nhãn hiệu của bạn chậm rãi lăn hàng ngàn feet trên đường băng, sau đó phải nỗ lực tối đa để từ từ bay khỏi đường băng. Sau khi nhãn hiệu cất cánh, nó bắt đầu tăng tốc để đạt được độ cao phù hợp cho hành trình của mình.

Lý thuyết B (B là từ viết tắt của "big bang" - vụ nổ lớn) dựa trên mô tả việc phóng tên lửa. Nhãn hiệu của bạn cất cánh nhanh như quả tên lửa và đi ngay vào quỹ đạo.

Những người làm quảng cáo thích Lý thuyết B bởi đó là cách giới thiệu sản phẩm mới mà họ dùng trong các chương trình quảng cáo của mình. Đó là cách duy nhất có thể tạo sự chú ý đủ lớn để sản phẩm có thể "cất cánh".

Thế giới thực phản ánh điều gì?

Nên giới thiệu nhãn hiệu mới của bạn theo kiểu nào? Theo kiểu cất cánh của tên lửa hay của máy bay?

Lấy một nhãn hiệu điển hình trong ngành công nghiệp đồ uống làm ví dụ. Nhãn hiệu này mất 4 năm để vượt qua ngưỡng doanh thu 10 triệu đô la năm và cần thêm 5 năm nữa để đạt mức 100 triệu đô la.

Đó chính là Red Bull, một nhãn hiệu được xây dựng chủ yếu từ quan hệ công chúng. Đây là ví dụ cho một nhãn hiệu đã cất cánh theo kiểu máy bay, không phải tên lửa.

Một ví dụ khác là câu chuyện của một nhãn hiệu phần mềm đã cần khoảng thời gian thậm chí còn nhiều hơn Red Bull để có thể cất cánh. Nhãn hiệu này mất 10 năm để đạt mức doanh thu hàng năm 100 triệu đô la

Nhãn hiệu đó chỉ có thể là Microsoft, một nhãn hiệu đã cất cánh theo kiểu của máy bay, không phải của tên lửa.

Một nhãn hiệu trong lĩnh vực bán lẻ cho chúng ta một ví dụ khác. Phải mất 14 năm kể từ ngày ra mắt, nhãn hiệu này mới vượt ngưỡng 100 triệu đô la doanh thu thường niên. Ngày nay, mỗi năm nhãn hiệu này thu về 198 tỷ đô la và đã trở thành hãng bán lẻ lớn nhất thế giới.

Đó chính là Wal-Mart, một nhãn hiệu đã cất cánh theo kiểu của máy bay, không phải của tên lửa.

Bước ngoặt đánh dấu sự phát triển của sản phẩm mới xuất hiện khi doanh số khiêm tốn lâu nay bỗng tăng vụt và dần chiếm lĩnh thị trường rộng lớn. Theo báo cáo của một nghiên cứu gần đây, bình quân các nhãn hiệu ở Mỹ phải mất 6 năm kể từ ngày ra mắt để đạt tới bước ngoặt này.

Những nhãn hiệu lớn nhất, mạnh nhất, những nhãn hiệu đã vượt qua được thuốc thử thời gian là những nhãn hiệu có một khởi đầu chậm giống chiếc máy bay. Những nhãn hiệu cất cánh nhanh chóng như tên lửa lại thường có những kết quả đáng thất vọng. Hôm nay còn đây, ngày mai đã đâu mất. Đó là trường hợp của loại thùng lạnh ủ rượu Bartles & Jaymes, Crystal Pepsi và nhiều nhãn hiệu khác.

Ban đầu, người tiêu dùng rất thích Crystal Pepsi. Theo AcuPOLL, một cuộc thăm dò ý kiến độc lập được tiến hành trên phạm vi toàn quốc đối với 16.000 sản phẩm mới, Crystal Pepsi được bầu chọn là "Loại thực phẩm phụ mới tốt nhất của năm 1992". Crystal Pepsi cũng được tạp chí Times hoan nghênh như một trong những sản phẩm mới tốt nhất của năm 1992. Tờ Washington Post cũng xếp sản phẩm này vào trong tốp các sản phẩm được bầu chọn cho năm 1993.

Ba tháng sau ngày được giới thiệu trên toàn quốc, Crystal Pepsi đã chiếm 2,4% thị phần.

Một năm sau, sản phẩm này đã hoàn toàn biến mất.

Thiên nhiên nói gì?

Thiên nhiên cho ta nhiều ví dụ về tính ưu việt của sự phát triển chậm. Những chú chó nhỏ sống lâu hơn những con to lớn. Những cây gỗ cứng lớn chậm sống lâu hơn những cây gỗ mềm lớn nhanh.

Cây có tuổi thọ lớn nhất hiện nay không phải là một cây cù tùng cao lớn, mà là một cây thông có bộ rễ hình nón chỉ cao 55 feet. Tuổi thọ ước tính của nó khoảng 4.767 năm, điều này có nghĩa cây thông này tăng trưởng với tốc độ 0,14 inch/năm (móng tay mọc nhanh hơn thế nhiều, gần 1,5 inch/năm)[1].

Bê tông sẽ bền hơn nếu nó đóng rắn chậm. Vào thời tiết nóng, người thi công phải phun nước lên đoạn đường vừa đổ bê tông để làm mát, qua đó làm chậm lại quá trình đóng rắn của bê tông.

Tăng trưởng nhanh quá không có lợi mà chỉ có hại. Điều này đúng với một nhãn hiệu cũng như đúng với một cái cây hay một con vật.

Người cao nhất từ trước tới nay trên trái đất là Robert Wadlow, anh cao tới 2,7 mét. Thật tiếc, anh sống không được lâu. Robert Wadlow chỉ sống được 22 năm.

Ngày nay, các chuyên gia cho rằng chứng tự kỷ ở trẻ em là do quá trình phát triển quá nhanh của bộ não. Một nghiên cứu gần đây ở 48 trẻ em sắp đến tuổi đi học mắc chứng tự kỷ cho thấy, kích thước đầu của những đứa bé này khi được sinh ra nhỏ hơn mức bình thường, nhưng lại phát triển

với tốc độ cực nhanh trong thời vị thành niên. Tính trung bình, trong một năm, đầu của những đứa bé này to thêm những 2,5% đến 8,4%.

Còn căn bệnh ung thư thì sao? Đó là kết quả của sự phát triển quá nhanh chóng và bất thường của tế bào.

Điều này không có ý nói bạn đừng muốn nhãn hiệu của mình phát triển quá nhanh. Thông thường, lợi thế nghiêng về những nhãn hiệu biết tận dụng lợi thế xung quanh mình và đạt được nhiều hơn những gì vốn có. Bạn luôn muốn nhãn hiệu của mình thống lĩnh thị trường một chủng loại hàng và để làm như vậy, bạn cần thúc đẩy sự phát triển của nó.

Dù vậy, hãy kiên nhẫn! Sự thay đổi nào cũng cần phải có thời gian. Người tiêu dùng thường nghi ngờ về điều gì mới và khác biệt. Có thể thấy điều này qua câu trả lời thường gặp: "Tôi sẽ đợi và xem thử sản phẩm mới này có tốt không". Bạn phải bán cả sản phẩm và nhãn hiệu của mình.

Dịch vụ truyền thanh qua vệ tinh phát triển khá chậm. Sau hơn 2 năm sử dụng chiến dịch quảng cáo tốn kém, XM Satellite Radio, hãng đi đầu trong dịch vụ truyền thanh vệ tinh, chỉ thu hút được 1,4 triệu thuê bao. Con số đó nghe có vẻ nhiều, nhưng nó chỉ chiếm chưa đến 1% trên số 200 triệu chiếc xe hơi trên những con đường của nước Mỹ.

Hơn nữa, để có được 1,4 triệu thuê bao đó, XM Satellite phải chi 100 triệu đô la cho quảng cáo trong năm đầu tiên và 60 triệu đô la trong năm thứ hai.

Đáng lẽ, họ nên tiết kiệm tiền và chờ đợi một thời điểm thích hợp. Hãy để nhãn hiệu đi lên từ từ sử dụng chiến lược quan hệ công chúng (PR). Và khi thời điểm ấy đến, hãy tung sản phẩm ra bằng một chương trình quảng cáo thật rầm rộ.

Hai vấn đề: uy tín và truyền thống

Quá trình đặt tên nhãn hiệu cho một chủng loại hàng mới thường gặp phải hai vấn đề.

Vấn đề đầu tiên là uy tín. Sản phẩm mới thường khó có sức thuyết phục, đặc biệt khi nó được giới thiệu dưới dạng chương trình quảng cáo. Nếu Viagra được giới thiệu bằng một chiến dịch quảng cáo ("Loại thuốc chữa bệnh bất lực"), chắc hẳn bây giờ cái tên Viagra sẽ không được nhắc đến nữa.

Quảng cáo đôi khi được xem là thư rác. (Thật ra, thư rác là thư mang nội dung quảng cáo, mặc dù không phải quảng cáo nào cũng bị coi là thư rác.) Quảng cáo có ít độ tin cậy. Để việc quảng cáo được hiệu quả, độ tin cậy của quảng cáo chỉ có thể được truyền đạt tốt nhất qua những người trung gian. Những người trung gian đó có thể là bạn bè, hàng xóm, bà con và nhất là phương tiện thông tin đại chúng.

Điều này lý giải tại sao chương trình quảng cáo hiệu quả nhất cho một sản phẩm mới thường bắt đầu với chiến dịch quan hệ công chúng; và chính hình thức quảng cáo đó đã mang lại uy tín cho sản phẩm. Và khi một nhãn hiệu có được uy tín nhất định thì mới đáng để công ty chi tiền thực hiện chương trình quảng cáo.

Sau khi tạo được uy tín, một vấn đề khác mà sản phẩm vừa được tung ra thị trường thường gặp phải đó là truyền thống. Người ta thường chọn mua các sản phẩm có từ lâu. Nói cách khác, người tiêu dùng thường chọn mua những sản phẩm mà những người khác đang mua. Nhìn chung, người ta không thích bị xem là khác người.

Và tất nhiên, nếu kết luận trên là hoàn toàn đúng, không bao giờ có chỗ cho sản phẩm mới xuất hiện, cho dù đó là loại bia nhẹ hay vấn đề chung sống trước hôn nhân. May mắn thay, vẫn còn một số ít người tiêu dùng tự cho mình là những con người không đi theo truyền thống và họ không những luôn sẵn lòng mà còn rất chờ đón để dùng thử sản phẩm mới.

Vì vậy, bí quyết để tung ra một nhãn hiệu mới là tạo mối liên kết với những con người khác thường, những người được các nhà kinh doanh xem là có tư tưởng đổi mới và tiên phong. Điều này lý giải tại sao quá trình quảng bá sản phẩm tốn nhiều thời gian.

Cũng cần có một thời gian nhất định để sản phẩm mới leo lên đỉnh của chiếc thang truyền thống. Từ bậc thấp nhất leo lên được những bậc trên cùng, đây chính là lúc sản phẩm được chấp nhận rộng rãi.

Những vấn đề phức tạp khác

Có lúc người ta thích đi theo những gì mang tính truyền thống nhưng có những lúc họ làm ngược lại. Cũng giống như khi người ta ăn mặc theo kiểu rất truyền thống nhưng sẵn sàng ăn thử ở nhà hàng mới mở gần nhà. Một ví dụ khác, bạn có thể gặp một người ghiền máy vi tính và sẵn sàng mua những linh kiện, công nghệ mới xuất hiện nhưng có thể người đó lại suốt ngày chỉ ăn bánh pizza, hamburger, hoặc uống Mountain Dew Code Red (những món ăn và đồ uống rất truyền thống).

Thế hệ trẻ cũng đóng góp một phần rất lớn trong quá trình này. Mỗi thế hệ thường muốn khẳng định mình bằng cách đi ngược lại những gì mà thế hệ trước đã làm. Sự "nổi loạn" này thường gây ra những cách tân trong âm nhạc, cách ăn mặc, kiểu tóc, thức ăn, đồ uống, v.v...

Nhiều nhãn hiệu được xây dựng bằng cách tạo ra một ý niệm rằng mình đại diện cho thế hệ trẻ. Có thể kể ra đây vài ví dụ: BMW, Mini Cooper, Pepsi-Cola, Mountain Dew, Red Bull, Tommy Hilfiger, The Gap và Abercrombie & Fitch.

Chúng ta không thể bỏ qua vai trò của đột biến ở đây. Những bậc cha mẹ muốn con cái trở thành bản sao của mình luôn ngạc nhiên về chúng. Chính sự đột biến và quá trình chọn lọc tự nhiên khiến cho thế hệ trẻ không những hành động ngược lại với thế hệ trước mà còn theo cách rất khác.

Tung ra nhãn hiệu mới đồng nghĩa với nhiệm vụ giải quyết không ít vấn đề. Làm thế nào để thúc đẩy một quá trình tiến triển nhanh chóng trong khi bản thân nó vốn rất chậm chạp? Làm thế nào để tạo uy tín cho nhãn hiệu mới (hay chủng loại hàng mới) khi nó chưa có chút uy tín nào?

Hai vấn đề này liên quan mật thiết với nhau. Cách tốt nhất để giải quyết cả hai vấn đề đó là phải thực hiện chiến lược tận dụng mối quan hệ trong xã hội mà người ta thường gọi là "tiết lộ thông tin". Bạn cần đưa ra thông tin về nhãn hiệu mới trước khi tung nó ra thị trường. Một quan niệm càng căn bản thì càng phải được thai nghén kỹ càng.

Việc xây dựng nhãn hiệu, nhất là cho một loại chủng loại hàng mới, không dễ dàng chút nào. Có thể bạn sở hữu sản phẩm tốt nhất thế giới, có thể bạn có chiến lược tiếp thị tốt nhất trên thế giới, bạn cũng có thể có những cái tên nhãn hiệu và tên chủng loại hàng hay nhất, và rất có thể có là bạn tất cả các nguồn lực cần thiết.

Nhưng bạn sẽ không bao giờ thành công nếu trước hết, bạn không tạo được ấn tượng trong tâm trí của khách hàng tiềm năng.

Làm thế nào để tạo ấn tượng trong tâm trí khách hàng?

Đối với hầu hết những người làm kinh doanh, câu trả lời luôn là quảng cáo. Chúng ta sẽ thuê một công ty quảng cáo, dành riêng một phần ngân sách cho quảng cáo, chuẩn bị kế hoạch quảng cáo (bằng chương trình quảng cáo rầm rộ trên truyền hình), chúng ta sẽ quay các đoạn phim quảng cáo và cuối cùng phát chương trình quảng cáo đó.

Và rồi chúng ta ngồi lại và chờ đợi kết quả. Phần lớn các trường hợp, chúng ta sẽ nhận được những kết quả rất đáng thất vọng. Thực ra, quảng cáo không phải là một phương pháp hiệu quả để giới thiệu một nhãn hiệu mới. Quảng cáo có vai trò riêng, nhưng nó sẽ phát huy hiệu quả cao nhất

trong quá trình duy trì nhãn hiệu, chứ không phải trong giai đoạn tung nhãn hiệu ra.

Chúng ta đang sống trong thời đại của quan hệ công chúng. Người ta thường xây dựng nhãn hiệu bằng các hoạt động quan hệ công chúng, chứ không phải quảng cáo. Quảng cáo chỉ đóng vai trò thứ yếu.

Trên thực tế, các nhãn hiệu như Starbucks, Wal-Mart, Palm, Viagra và Red Bull không hề được xây dựng bằng hình thức quảng cáo.

Quảng cáo thường thiếu độ tin cậy - yếu tố cần thiết nhất trong quá trình xây dựng nhãn hiệu. Chỉ hoạt động quan hệ công chúng mới có thể tạo ra uy tín giúp nhãn hiệu của bạn có chỗ đứng trong tâm trí khách hàng.

Hơn nữa, phương pháp quảng cáo theo kiểu tên lửa không hiệu quả lắm. Phương pháp xây dựng nhãn hiệu bằng hoạt động quan hệ công chúng cần phải được tiến hành từng bước. Chỉ nên sử dụng hình thức quảng cáo khi chúng ta muốn củng cố nhãn hiệu, tức là khi nhãn hiệu đã được công chúng biết đến.

Khi nhãn hiệu của bạn được đưa lên các bản tin, nó càng có cơ hội được đông đảo quần chúng biết đến. Phương pháp làm bản tin tốt nhất là làm sao cho bản tin thật đơn giản. Giới thiệu một chủng loại hàng mới chứ không chỉ là một sản phẩm. Các phương tiện báo chí truyền thông thường thích nói đến những gì mới, đầu tiên và nóng hổi. Họ hoàn toàn không muốn nói cái gì là tốt hơn. Bởi vô hình chung, điều đó sẽ biến họ thành cò mồi của nhãn hiệu nào đó.

Ngoài ra, nhận xét của người ngoài về nhãn hiệu của bạn sẽ có sức thuyết phục lớn hơn nhiều những gì bạn tự nói về nhãn hiệu của mình. Vì thế, sự truyền miệng của công chúng luôn mạnh hơn quảng cáo.

Và đó cũng là lý do mà trong hơn 2 thập kỷ qua, công tác quan hệ công chúng đã lấn át quảng cáo, trở thành động lực lớn nhất trong quá trình xây dựng nhãn hiệu.

Chủng loại hàng càng đổi mới càng mất nhiều thời gian

Một chủng loại hàng càng đổi mới bao nhiêu thì thời gian để xây dựng nhãn hiệu cho nó càng lâu bấy nhiêu. Theo đó, tiềm năng lâu dài và sự phát triển tức thời tỷ lệ nghịch với nhau.

Chúng ta hãy lấy ví dụ về một sản phẩm mới được hãng Kimberley-Clark tung ra thị trường vào tháng 1 năm 2001. Theo như thông cáo báo chí của hãng này, "đây là sự cải tiến chủng loại hàng quan trọng nhất kể từ khi giấy vệ sinh lần đầu tiên ra đời ở dạng cuộn vào năm 1890".

Cải tiến gì đây? "Cottonelle Fresh Rollwipes, khăn giấy giữ ẩm dùng một lần ở dạng cuộn đầu tiên của Mỹ".

Trong thông cáo báo chí, hãng Kimberley-Clark cho biết -thị trường giấy vệ sinh của Mỹ đạt doanh thu 4,8 tỷ đô la một năm. Họ kỳ vọng rằng doanh thu trong năm đầu tiên của Fresh Rollwipes sẽ lên đến 150 triệu đô la (khoảng 3% thị phần) và 500 triệu đô la mỗi năm trong 6 năm tới.

Vì vậy, Kimberley-Clark đã rất tự tin tung ra nhãn hiệu Fresh Rollwipes bằng chiến dịch quảng cáo trị giá 35 triệu đô la với khẩu hiệu "đôi khi ướt lại tốt hơn".

Tuy nhiên, thay vì đạt được doanh thu 150 triệu đô la, nhãn hiệu này chỉ thu được một phần ba con số đề ra. Nhãn hiệu này vẫn còn tồn tại cho đến ngày nay, nhưng những nhà điều hành Kimberley-Clark cho biết doanh thu quá thấp và không được kê khai tài chính đầy đủ.

Trong một buổi họp báo với giới phân tích, Thomas Falk, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều

hành hãng, nói "Chúng tôi đã không chọn đúng thời điểm tốt nhất để giới thiệu sản phẩm mới. Có vẻ như thời gian phát triển chủng loại hàng mới sẽ lâu hơn chúng tôi nghĩ".

Fresh Rollwipes là ví dụ điển hình về một nhãn hiệu có tiềm lực lâu dài (trong thị trường 4,8 tỷ đô la và phát triển từ từ trong thời gian ngắn. Đôi khi bạn cũng phải tin vào dự định mình đã đề ra.

Nếu Fresh Rollwipes là "sự cải tiến chủng loại hàng quan trọng nhất từ khi xuất hiện giấy vệ sinh dạng cuộn", lẽ ra công ty chỉ nên kỳ vọng nhãn hiệu này sẽ được xây dựng từ từ. Hơn nữa, chủng loại hàng càng đổi mới bao nhiêu thì vai trò của quảng cáo càng thấp bấy nhiêu.

Không dễ dàng thay thế quảng cáo bằng quan hệ công chúng

Việc giới thiệu nhãn hiệu mới bằng quan hệ công chúng và bằng hình thức quảng cáo là hai phạm trù hoàn toàn khác nhau. Khi giới thiệu nhãn hiệu mới bằng quan hệ công chúng, bạn phải thay đổi hầu hết những gì mình làm để quảng cáo.

Bỏ qua những gì mà bạn đã học ở phương pháp Quảng cáo 101 (cơ bản) không dễ chút nào bởi vì quảng cáo và kinh doanh quá gắn kết với nhau trong tư duy các nhà quản lý đến nỗi họ không thể chấp nhận trường hợp giới thiệu một sản phẩm mới mà không hề quảng cáo.

Và chương trình quảng cáo họ làm không hề là một chương trình quảng cáo khiêm tốn. Tư duy của những nhà quản lý này sẽ nảy ra những ý định quảng cáo rất rầm rộ, luôn được mô tả như "chương trình quảng cáo lớn nhất từ trước đến nay".

Chúng tôi luôn cho rằng nên giới thiệu tất cả các nhãn hiệu mới bằng quan hệ công chúng, bao gồm 7 bước.

Bước 1: Tiết lộ thông tin

E-newsletter (tin thư) và các website trên mạng Internet thường là những lựa chọn đầu tiên.

Các phương tiện thông tin đại chúng thường thích những câu chuyện mang tính nội bộ, kể về những gì sắp xảy ra. Đặc biệt khi đó là một câu chuyện lạ tai, hay nói cách khác, một tin sốt dẻo.

Đó là cách mà nhãn hiệu Segway đã được giới thiệu. Gần 11 tháng trước khi được ra mắt chính thức, sản phẩm này đã được giới thiệu ở trang Inside.com. Với tên mã là Ginger, sản phẩm mới này đã được mô tả còn quan trọng hơn cả World Wide web.

11 tháng sau, Segway được ra mắt chính thức trong bản tin Good Morning America của đài ABC do Diane Sawyer và Charles Gibson dẫn chương trình. Thông thường Segway thực hiện các bản tin buổi tối cũng như hầu hết các tờ báo quốc gia khác.

Sẽ là lãng phí rất nhiều tiền của nếu bạn không tiết lộ thông tin về sản phẩm mới cho các phương tiện thông tin đại chúng. Người ta thường thích nói về cái gì? Những tin đồn, những câu chuyện vỉa hè và những thông tin nội bộ. Các phương tiện truyền thông đại chúng cũng vậy.

Quảng cáo thì ngược lại. Một chương trình quảng cáo thường được tung ra như một vụ tấn công quân sự. Thường nó được giữ bí mật đến khi phát sóng chương trình quảng cáo đầu tiên.

Bước 2: Xây dựng từng bước

Chương trình hoạt động quan hệ công chúng sẽ được thực hiện lần lượt giống quá trình một bông hoa nở. Công ty phải phân bố đủ thời gian cho một chương trình quan hệ công chúng nhằm tạo được đà phát triển. Vì thế, quan hệ công chúng thường được bắt đầu trước đó hàng tháng, sau đó thì các chi tiết, đặc điểm của sản phẩm hay dịch vụ mới không có gì cần thay đổi.

Vội vàng thường không thể tồn tại được. Trừ phi bạn có một phát minh chấn động địa cầu, còn không bạn phải bắt đầu từng bước và hy vọng rằng các phương tiện thông tin đại chúng sẽ quảng bá dần sản phẩm của bạn. (Nếu có một phát minh làm chấn động địa cầu thì bạn sẽ không cần đến công tác quan hệ công chúng. Lúc đó, sản phẩm của bạn sẽ tự đến được với công chúng kể cả nếu muốn làm gì khác.)

Thật may, công tác xây dựng dần dần này phù hợp với cách mà người tiêu dùng thường tìm hiểu các sản phẩm mới. Một mẩu tin chỗ này, một lời bạn bè kể nơi kia, và thế thì khá là sớm để khẳng định bạn sẽ nhớ đến sản phẩm đó mãi mãi.

Quảng cáo thì không như thế. Một chương trình quảng cáo thường bắt đầu từ một quảng cáo theo kiểu của Super Bowl.

Người tiêu dùng hay lờ đi những mẩu tin quảng cáo, thế nên chương trình quảng cáo mới phải đủ lớn và nổi bật để có thể vượt trội hẳn. Cách vung tiền dễ nhất ở Mỹ là chi ra một triệu đô la để quảng cáo. Nếu bạn chia nhỏ một triệu đô la đó ra và chi cho các chương trình quảng cáo qua các phương tiện khác nhau thì những thông điệp quảng cáo của bạn sẽ biến mất vào cái lỗ đen quảng cáo đó.

Bước 3: Tìm kiếm đồng minh

Tại sao phải thực hiện một mình trong khi bạn có thể nhờ những người khác phổ biến thông điệp của bạn?

Phương pháp xây dựng nhãn hiệu từng bước giúp bạn có đủ thời gian để kêu gọi đồng minh. Hơn nữa, việc quảng bá thường rất dễ thu hút những người tình nguyện.

"Ai là đồng minh sẵn có của bạn?"

"Kẻ thù của kẻ thù của tôi sẽ là bạn của tôi". Khi chúng tôi xuất bản cuốn sách Sự thoái vị của quảng cáo (The Fall of Advertising), chúng tôi tự hỏi những ai có thể phản đối cuốn sách này?

Kẻ thù dễ nhận thấy nhất là các hãng quảng cáo, họ kiểm soát lượng chi phí quảng cáo khổng lồ ở Mỹ. Ai có thể là kẻ thù của họ? Đó là các công ty quan hệ công chúng độc lập đang mất dần thị trường vào tay các chi nhánh quan hệ công chúng của những hãng quảng cáo.

Vì thế, chúng tôi đã gửi các bản sao của cuốn sách đến 124 công ty quan hệ công chúng độc lập lớn nhất trong nước Mỹ và sau đó là bản sao của những câu chuyện về cuốn sách này đăng trên báo.

Sau đó, chúng tôi đã nhận được nhiều ý kiến phản hồi, chẳng hạn như "Chúng tôi sẽ mua lại những bản sao này để gửi tới khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng, chúng tôi sẽ mời các vị đến thuyết trình trong các buổi họp của ngành và chúng tôi sẽ viết thư đến nhà xuất bản thương mại, v.v...".

Quảng cáo thì ngược lại. Một chương trình quảng cáo thường khó có thời gian để tìm kiếm đồng minh. Có hai vấn đề, đó là thời gian và tiền bạc.

Khi dùng phương pháp giới thiệu nhãn hiệu một cách nhanh chóng, chúng ta sẽ không có đủ thời gian để tìm những người ủng hộ. Hơn nữa, giữa các công ty quảng cáo thường nảy sinh vấn đề tranh cãi xem người nào sẽ thanh toán cho khoản gì.

Bước 4: Giới thiệu từ dưới lên

Bạn phải biết bò trước khi biết đi và bạn cũng phải biết đi trước khi biết chạy. Các phương tiện truyền thông cũng vậy. Bạn cần phải bắt đầu từ yếu tố rất nhỏ, có thể từ các lá thư thông báo, rồi

chuyển sang giới báo chí thương mại. Từ báo chí thương mại, bạn sẽ leo lên chiếc thang dẫn đến các ấn phẩm về kinh doanh phổ biến. Cuối cùng, bạn có thể thấy sản phẩm hoặc dịch vụ của mình xuất hiện trên bản tin tối của đài NBC.

Mỗi bậc của chiếc thang đó sẽ giúp bạn khẳng định uy tín của nhãn hiệu. Nếu bạn tiếp cận trực tiếp với NBC, có lẽ bạn sẽ bị từ chối ngay lập tức. Tuy nhiên, nếu họ nhìn thấy sản phẩm của bạn được đăng ở tờ Times, có thể họ sẽ gọi bạn.

Khi bạn tiến lên chiếc thang phương tiện truyền thông đại chúng, nhãn hiệu của bạn sẽ được tạo đà phát triển.

Trong quảng cáo thì hoàn toàn ngược lại. Một chương trình quảng cáo thường bắt đầu từ mạng truyền hình. Một lần nữa, ý kiến được đưa ra là bắt đầu chiến dịch theo kiểu phóng tên lửa và tiếp theo là những chương trình quảng cáo nhỏ để củng cố vị trí sản phẩm.

Bước 5: Chỉnh sửa sản phẩm

Phản hồi là yếu tố quan trọng trong chiến dịch quan hệ công chúng. Nhờ thực hiện chương trình quan hệ công chúng trước khi giới thiệu sản phẩm chính thức, chúng ta sẽ có đủ thời gian để chỉnh sửa sản phẩm trước khi tung nó ra thị trường. Đây có thể là lợi thế rất lớn.

Quảng cáo thì hoàn toàn ngược lại. Một khi chương trình quảng cáo đã được phát, công ty trở nên bị động. Thường có rất ít phản hồi và cũng không có đủ thời gian để thay đổi sản phẩm trước khi giới thiệu cho người tiêu dùng.

Hãng máy tính Apple đã giới thiệu sản phẩm Newton MessagePad, sản phẩm máy tính xách tay đầu tiên trên thế giới, bằng một cuộc họp báo lớn ở Trung tâm trưng bày và giới thiệu sản phẩm điện tử Chicago.

Sau đó, hãng này tiếp tục bằng một chiến dịch quảng cáo rầm rộ như truyền thống bao gồm loạt quảng cáo trên truyền hình với một mẩu tin rất dài "Newton là kỹ thuật số. Newton là cá tính. Newton là một sự huyền bí. Newton đơn giản như một mẩu giấy. Newton là trí tuệ. Newton luôn hiểu bạn. Newton là nguồn tin tức của bạn".

Do phần mềm nhận dạng chữ viết chưa hoàn thiện, sản phẩm này đã chịu những lời chỉ trích gay gắt. Còn tồi tệ hơn là chương trình hoạt hình kéo dài một tuần liền Doonesbury của Garry Trudeau chê cười sản phẩm Newton. Ví dụ như "Tôi đang viết một câu lệnh thử" lại được nhận dạng thành "Siam đánh nhau với...".

Tờ Business Week đã thuật lại sự kiện một khách hàng kiểm tra sản phẩm bằng cách viết câu "My name is Curtis". Bài báo có tiêu đề "My Norse 15 Critics"(tên tôi là Critics[(2)]), đây cũng chính là cách mà máy Newton hiểu dòng chữ mà vị khách đó viết.

Huênh hoang quá chính là tự hại mình. Bạn đang định nhờ các phương tiện truyền thông quảng cáo sản phẩm mới một cách rầm rộ? Tốt hơn cả, bạn nên giới thiệu sản phẩm mới theo cách khiêm tốn - hỏi ý kiến đóng góp của bạn bè và đồng minh và sau đó hãy thay đổi sản phẩm cho phù hợp với nhu cầu của thị trường.

Palm Computing lấy ý tưởng từ sản phẩm Newton và đơn giản hóa nó đi. Họ đã bỏ đi chức năng viễn thông và phần mềm nhận dạng chữ viết, thay vào đó là hệ thống "toàn năng" được cách điệu hóa có tên Graffiti. Nhãn hiệu PalmPilot tiếp tục trở thành một nhãn hiệu thành công rực rỡ.

Khi làm việc với các phương tiện thông tin đại chúng, lúc nào sự khiêm tốn cũng chiến thắng sự huênh hoang. Nếu bạn tìm kiếm lời khuyên và sự tư vấn thì bạn sẽ có nhiều ý kiến hay để thực hiện.

Bước 6: Chỉnh sửa thông điệp

Khi giới thiệu một sản phẩm mới, bạn thường nhận ra rằng có rất nhiều thuộc tính mà bạn muốn thêm vào nhãn hiệu.

Bạn nên tập trung vào thuộc tính nào trong số đó? Đây là loại câu hỏi có thể mất hàng giờ đồng hồ tranh cãi. Thường câu hỏi này bị né tránh và nhãn hiệu sẽ được giới thiệu với một mớ các thuộc tính (đây là trường hợp đã xảy ra với Newton). Tức là sẽ dẫn đến một quyết định sai lầm. Chúng ta có thể nhận thấy, về cơ bản tính khách quan đã bị lãng quên ở đây.

Các phương tiện thông tin đại chúng luôn là trợ thủ đắc lực của bạn. Thuộc tính nào phóng viên hay biên tập viên cho là quan trọng? Trên hết, các phương tiện truyền thông thường xem xét sản phẩm trên quan điểm của người tiêu dùng.

Những ý kiến của các phương tiện thông tin đại chúng không những rất hữu ích mà còn có thể thuyết phục người tiêu dùng. Họ nắm được ý kiến của người tiêu dùng. Nếu bỏ qua nó bạn sẽ dễ dàng chuốc lấy hiểm nguy.

Volvo đã mất nhiều năm để quảng cáo về độ bền của mình. Tuy nhiên, xem ra các phương tiện truyền thông rất thích đặc tính an toàn của các loại xe Volvo. Họ giới thiệu những phát minh của Volvo như dây an toàn vòng qua vai ba điểm, cần tay lái có thể tháo được, vùng đai co giãn ở phía trước và phía sau, v.v...

Và cuối cùng, Volvo chuyển từ quảng cáo về độ bền sang quảng cáo độ an toàn. Thế là doanh thu của Volvo tăng vọt.

Hãy bỏ qua những nhóm khách hàng mà bạn cho là đáng lưu ý. Tại sao bạn phải mất tiền để có những lời góp ý của khách hàng trong khi các phương tiện truyền thông có thể cho bạn những lời khuyên miễn phí? Hơn nữa, các nhà truyền thông còn xây dựng lời khuyên của họ thành những mẩu chuyện giúp bạn có thể gieo được những ý tưởng của mình vào trong tâm trí khách hàng.

Có khi nào bạn nên đi ngược lại những lời khuyên của các nhà truyền thông? Chắc chắn là có rồi, nhưng khi đó, bạn phải biết rõ lý do tại sao mình làm như vậy.

Trong quảng cáo lại khác. Một khi được phát sóng thì chương trình quảng cáo phải chắc chắn. Thật là khó khăn, tốn nhiều tiền của và đáng bẽ mặt nếu muốn thay đổi các chiến lược cũng như các thông điệp quảng cáo ở giữa chặng đường của một chiến dịch quảng cáo.

Bước 7: Giới thiệu sơ bộ

Giai đoạn thực hiện quan hệ công chúng cho một sản phẩm mới thường phải mất bao lâu? Điều này phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Chính vì thế, bạn nên giới thiệu sản phẩm mới sơ bộ trước.

Chúng ta chỉ nên giới thiệu một sản phẩm sau khi đã thực hiện chương trình quan hệ công chúng. Sản phẩm sẽ được tung ra thị trường khi mọi thứ đã sẵn sàng. Nói cách khác là khi các phương tiện truyền thông bắt đầu vào cuộc. Lúc đó sẽ là không quá sớm cũng không quá muộn.

Giới thiệu sản phẩm sơ bộ sẽ làm rối việc lập kế hoạch ngân sách và phát triển công ty. Thậm chí, nó có thể gây ra khó khăn cho sản xuất và phân phối.

Thế cũng không sao. Trong kinh doanh cũng như trong cuộc sống, thời gian quyết định tất cả. Sản phẩm tốt ra đời đúng lúc với sự hậu thuẫn của quan hệ công chúng chính là một sự kết hợp không nên trì hoãn.

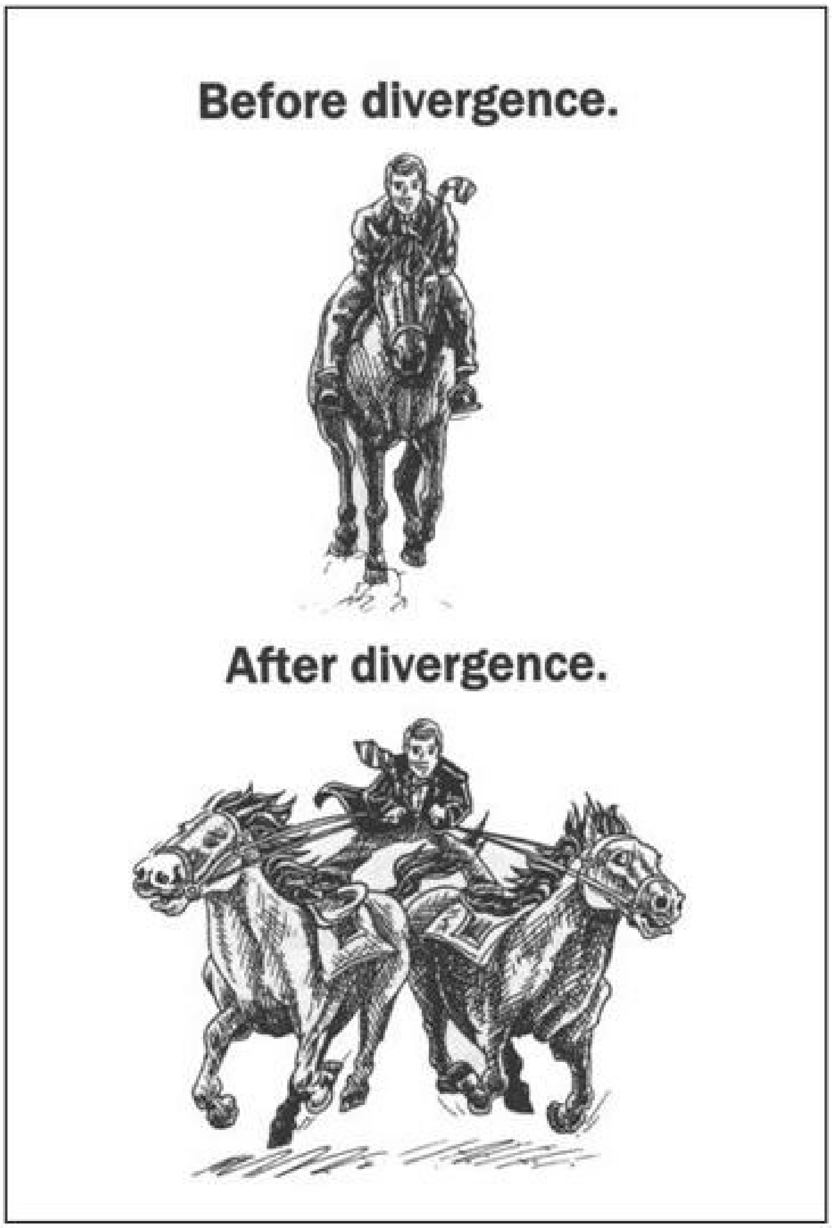
Điều này hoàn toàn ngược lại trong lĩnh vực quảng cáo. Một chương trình quảng cáo thường phụ thuộc trực tiếp vào thời gian mà sản phẩm có thể được tung ra thị trường. Chương trình quảng

cáo đầu tiên được phát sóng vào ngày đầu tiên mà sản phẩm có mặt trên thị trường.

Hầu hết các chiến dịch quảng cáo cho nhãn hiệu mới thường được lập kế hoạch sát ngày tung ra sản phẩm khi có sự hỗ trợ của tài nghệ quảng cáo và kỹ năng xúc tiến thương mại.

Một ẩn dụ dùng trong ngôn ngữ quân đội thường tạo nên bài phát biểu hùng hồn trong cuộc họp về kinh doanh, nhưng nó lại thiếu tính linh hoạt khi phải giải quyết vấn đề thực tế. Không ai có thể dự đoán được chi tiết cho chương trình quan hệ công chúng: Nó sẽ diễn ra bao lâu, người ta sẽ đưa ra những ý tưởng mới và những khái niệm mới nào.

Viết trên tờ NewYork Times, Micheal R. Gordon cho rằng "Người ta thường nghĩ chiến tranh bắt đầu bằng một vụ nổ. Thực ra, chúng thường bắt đầu bằng các vụ máy bay oanh tạc, những phong trào nổi dậy ở biên giới và các chiến dịch diễn biến tâm lý nhằm làm yếu khả năng chống cự của địch". Và cuộc chiến marketing cũng nên bắt đầu như vậy.



MỘT CÔNG TY CÓ THỂ PHÁT TRIỂN SUỐT NHIỀU NĂM
CHỈ CẦN CƯỠI TRÊN MỘT CON NGỰA VÀ RỒI SỰ ĐA DẠNG
CHỦNG LOẠI KHIẾN MỌI THỨ VỠ TUNG
TRONG HÌNH: TRƯỚC VÀ SAU KHI ĐA DẠNG HÓA

Chương 17: Chọn hướng đi đúng cho nhãn hiệu

Sự kiện mang tính quyết định trong lịch sử một công ty thường xảy ra khi chủng loại hàng của công ty bắt đầu phân tách.

Sự phân tách đó sẽ tạo ra những cơ hội nhưng cũng gây ra những rắc rối. Một công ty muốn kinh doanh hai chủng loại hàng với cùng một nhãn hiệu thường sẽ lâm vào tình trạng nguy hiểm không thể tránh khỏi.

Điều này có thể hình dung như một nghệ sĩ xiếc đứng biểu diễn trên yên của hai con ngựa. Người nghệ sĩ đó mới tài ba làm sao! Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu hai chú ngựa đó rẽ ra hai hướng khác nhau? Người cưỡi ngựa và các chú ngựa đó sẽ tách ngay ra.

Trên sân khấu, điều đó sẽ không xảy ra vì người nghệ sĩ xiếc luôn kiểm soát được hai chú ngựa. Nhưng trên thị trường, lại là vấn đề khác. Một công ty ở thế tiến thoái lưỡng nan như vậy sẽ bị lôi kéo bởi chủng loại hàng nào có sự đổi mới.

Điều này đã từng xảy ra với Western Union, với Wang, với Polaroid, với Xerox và bây giờ đang xảy ra với Kodak.

Những môn học kinh doanh truyền thống thường không dạy cách đối phó với hiện tượng này.

Năm chức năng của tiếp thị

Một cuốn sách về tiếp thị cổ điển đã đưa ra năm chức năng của tiếp thị theo vị trí dưới đây:

1. Xác định thị trường

2. Chọn mảng thị trường

3. Tạo sự thu hút

4. Tranh thủ sự hỗ trợ của các chức năng khác

5. Kiểm soát quá trình hoạt động.

Hãy xét đến chức năng đầu tiên - xác định thị trường. Chúng ta hãy quan sát, có rất nhiều thị trường, chúng ta sẽ chọn thị trường nào? Ô tô, pin, bia, nước giải khát cola, điện thoại di động, bột giặt, v.v... Rõ ràng, Anheuser-Busch đã không chọn kinh doanh ở thị trường xe ô tô, và General Motors thì cũng không lao vào thị trường bia.

Đối với một công ty đang tồn tại thì ít nhất, việc xác định thị trường là đặt câu hỏi cho chính bản thân công ty đó, rằng nó đang kinh doanh cái gì? Anheuser-Busch là hãng kinh doanh bia. General Motors là hãng kinh doanh ô tô.

Hãy xét đến chức năng thứ hai, chọn mảng thị trường. Ở đây, một lần nữa, những công ty thành công thường là những công ty đã xác định nhãn hiệu của họ theo mảng thị trường. Busch là loại bia giá bình dân của Anheuser-Busch. Budweiser là bia thông thường. Michelob là loại bia cao cấp. Việc xác định mảng thị trường như vậy cũng được áp dụng bởi General Motors, hãng này có Saturn là loại ô tô rẻ nhất đến Cadillac là loại xe đắt nhất.

Ba chức năng còn lại (thu hút, hỗ trợ và kiểm soát) trên thực tế là các cách để "điều chỉnh" một chương trình tiếp thị.

Tiếp thị truyền thống vẫn chưa đủ

Năm chức năng mà phương pháp tiếp thị truyền thống đưa ra là cách để duy trì nhãn hiệu, chứ không phải là cách để xây dựng nhãn hiệu.

Red Bull trở thành một nhãn hiệu nổi tiếng không phải bằng cách chạy theo thị trường nước tăng lực. Không hề có một thị trường nước tăng lực nào cả. Red Bull đã trở thành một nhãn hiệu hùng mạnh bằng cách tự tạo ra thị trường mới và đặt tên là thị trường "nước uống tăng lực".

Duracell không phải dựa vào thị trường pin dùng kiềm mà nổi tiếng. Thực ra không có thị trường pin kiềm nào cả. Duracell đã nổi tiếng bằng cách tự tạo một thị trường mới và đặt tên cho nó là "pin dùng kiềm".

Vậy những thị trường mới này được tạo ra bằng cách nào? Bằng cách phân tách từ thị trường

hiện có: Rượu tăng lực/Nước uống tăng lực; Pin làm bằng kẽm-cacbon/Pin làm bằng kiềm.

Nhiều câu chuyện về những nhãn hiệu được xây dựng thành công đã bỏ qua một yếu tố quan trọng, đó là công đoạn tạo một chủng loại hàng mới hay một thị trường mới. Có lẽ họ đã quá tập trung vào những công việc thú vị khác mà công ty đang thực hiện nhằm làm cho nhãn hiệu thật lôi cuốn.

Hãy lấy Nike làm ví dụ. Tại sao nhãn hiệu Nike lại thành công? Nếu chỉ dựa vào những gì đọc được trên báo chí, bạn sẽ kết luận rằng Nike thành công vì hãng này đã thuê Micheal Jordan quảng cáo cho nhãn hiệu và chi hàng triệu đô la cho chương trình quảng cáo có khẩu hiệu "Just do it".

Raytheon cũng đã thuê Micheal Jordan. Hãng này cũng đã bỏ ra rất nhiều tiền để quảng cáo cho loại pin nạp điện này. Thế nhưng, Raytheon đang đứng ở vị trí nào ngày hôm nay? Có lẽ là nó đang bị vùi trong đống pin nạp điện ấy.

Những ai từng viết về sự thành công trong tiếp thị theo kiểu của hãng Nike có lẽ sẽ bỏ qua Chương 1. Nhãn hiệu đầu tiên sẽ được tạo ra như thế nào? Nếu bạn tìm hiểu sâu tình trạng tồn tại trước khi một nhãn hiệu ra đời, bạn sẽ luôn tìm ra cùng một câu trả lời. Thành công của một nhãn hiệu mới thường nhờ tạo ra chủng loại hàng mới.

Trước khi nhãn hiệu Nike ra đời, giới trẻ Mỹ hay mang loại giày đế mềm, thường của hãng Keds. Và những gì hãng Nike đã làm là tạo ra một chủng loại hàng mới, "giày thể thao", và họ bắt đầu chiếm lĩnh thị trường chủng loại hàng này.

Cạnh tranh không cũng chưa đủ

Ông chủ của nhãn hiệu Keds, Uniroyal đã phản ứng như thế nào với Nike, một hãng mới nổi lên? Họ đã tung ra sản phẩm Super Keds.

Còn Eveready, loại pin kẽm-carbon hàng đầu, đã đối phó với Duracell mới lên như thế nào? Họ tung ra loại pin dùng kiềm Eveready.

Còn Smirnoff? Nhãn hiệu rượu vodka hàng đầu thì sao? Họ làm gì với sự thành công của Absolut, một hãng rượu vodka được đánh giá rất cao? Hãng này tung ra thị trường sản phẩm Smirnoff Black.

Thế còn hãng Tanqueray, nhãn hiệu dẫn đầu về rượu gin, họ đã có phản ứng gì trước thành công của các nhãn hiệu Absolut và Stolichnaya? Hãng này đã giới thiệu loại rượu vodka Tanqueray.

Hãng Gatorade, nhãn hiệu đi đầu về loại thức uống dành cho người chơi thể thao thì sao? Họ đã phản ứng như thế nào trước thành công của các nhãn hiệu nước uống tăng lực như PowerBar hay Balance? Họ đưa ra sản phẩm nước uống tăng lực Gatorade.

Như bạn đã biết, những tên nhãn hiệu mở rộng như nước uống tăng lực Gatorade, rượu vodka Tanqueray, Smirnoff Black, pin kiềm Eveready, hay Super Keds đều không thành công chút nào. Điều gì đã khiến cho các hãng này mắc những lỗi tiếp thị kinh điển như vậy?

Các nhà quản lý tin rằng kinh doanh là cuộc chiến giữa các nhãn hiệu: Nhãn hiệu của tôi và nhãn hiệu của bạn.

Đó là lý do khiến ông chủ một nhãn hiệu đầu tư khoản tiền rất lớn vào việc quảng cáo, trưng bày, khuyến mãi và thúc đẩy việc bán hàng để trở thành người chiến thắng trong trận đấu đó. Có thể nhãn hiệu nào khỏe hơn sẽ chiến thắng.

Làm khách hàng hài lòng cũng chưa đủ

Ngày nay, các công ty luôn chú trọng vào việc làm cho khách hàng hài lòng. Người ta đã bỏ ra hàng tỷ đô la để đầu tư vào phần mềm quản lý quan hệ khách hàng hay còn gọi là phần mềm CRM. (Trong 3 năm vừa qua, hãng dẫn đầu về thị trường CRM, hãng Siebel Systems đã thu được 5,5 tỷ đô la.)

Không phải các Giám đốc tiếp thị thiếu những ý kiến chuyên môn trong lĩnh vực này. Trang web Amazon.com đã thống kê được 2.634 đầu sách viết về sự hài lòng của khách hàng, với các tiêu đề như: *"Giao nhận dịch vụ xử lý tất"* của Ron Zemke và Kristin Anderson, cuốn "*Sự thỏa mãn của khách hàng chẳng đáng kể gì, Sự trung thành của khách hàng là không thể định giá được: Làm thế nào để khách hàng yêu quý bạn, Giữ họ quay lại và khiến họ kể về bạn với mọi người khác mà họ biết" của Jeffrey Gitomer.*

"Hãy luôn giữ trong đầu ý nghĩ làm hài lòng khách hàng", đó là lời khuyên của Tom Peters, người trước đây đề cập rất ít việc thu hút khách hàng.

Hơn thế nữa, hàng ngàn công ty và nhãn hiệu đang nằm trong tình trạng cố duy trì sự tồn tại của mình. Bạn sẽ làm gì nếu bạn là ông chủ của các nhãn hiệu Kmart, Polaroid, Royal Crown và Schlitz? Khi đó bạn có muốn làm khách hàng hài lòng không? Chúng tôi nghĩ là không. Trong các nhãn hiệu cũng có những trường hợp trớ trêu như vậy.

Việc nỗ lực tăng mức độ hài lòng của khách hàng là hoàn toàn có lý. Tuy nhiên, đó không phải là yếu tố quyết định hoàn toàn. Mọi nhãn hiệu đều phải phát triển thông qua sự thay đổi và cải tiến thường xuyên.

Phát triển bứt phá đôi khi không đủ

Hai khái niệm đầu tiên về quá trình phát triển của Charles Darwin là tiến hóa và phân tách. Tuy nhiên, chỉ có khái niệm đầu tiên luôn được chú ý đến, khái niệm thứ hai lại thường bị lãng quên. Một nhãn hiệu không thể phát triển bứt phá khi nó mới được tạo ra.

Phân tách trước, sau đó tiến hóa là trật tự đúng với quy luật tự nhiên. Trong quá trình xây dựng nhãn hiệu cũng vậy. Trước hết, các công ty phải chú ý đến việc tạo ra nhãn hiệu. Nếu bạn đã làm tốt công đoạn tạo ra nhãn hiệu, bạn có thể xây dựng cho nhãn hiệu của mình một vị trí mà không ai vượt qua được.

Trong tương lai gần, liệu sẽ có hãng nào qua mặt Dell, Red Bull, StarBucks hay Wall Street Journal? Quá trình phân tách đã tạo ra các nhãn hiệu này và quá trình phát triển bứt phá sẽ đưa các nhãn hiệu này lên vị trí hàng đầu.

Các nhãn hiệu tồn tại rồi cũng sẽ mất đi. Nhãn hiệu sẽ bị quên lãng không phải do những nhãn hiệu đó không làm khách hàng hài lòng mà do chủng loại hàng của nhãn hiệu đó không còn tồn tại trên thị trường nữa. Wang (bộ xử lý từ) và Palaroid (ảnh chụp lấy ngay) là hai ví dụ điển hình cho trường hợp này.

Về lâu dài, một công ty sẽ mất vị trí của mình trừ phi nó thay thế những nhãn hiệu đang dần bị mất đi của mình bằng những nhãn hiệu mới với những chủng loại hàng mới. Bên cạnh việc đầu tư vào phần mềm quản lý khách hàng, các công ty cần phải đầu tư vào hệ thống quản lý việc thay thế các chủng loại hàng.

Phân tách là yếu tố quyết định

Sự phân tách chính là nguồn gốc duy nhất cho sự ra đời các nhãn hiệu mới. Tuy nhiên, khác với trong tự nhiên, chủng loại hàng sẽ không phân tách khi môi trường thay đổi. Các chủng loại hàng phân tách khi có công ty nào đó giới thiệu các nhãn hiệu mới đã được thay đổi về khái niệm.

Việc chọn thời điểm cực kỳ quan trọng. Có thể bạn sẽ không muốn giới thiệu một chủng loại

hàng mới (bằng một nhãn hiệu mới) nếu điều đó sẽ làm cho chủng loại hàng hiện tại của công ty bạn trở nên lỗi thời. Tuy nhiên, nếu như bạn cố đợi và đối thủ của bạn giới thiệu chủng loại hàng mới trước, bạn sẽ thất bại. Người đi trước sẽ là người chiến thắng.

Ngay cả một sản phẩm tốt như Apple Macintosh bây giờ cũng chỉ là loại máy không mấy ai sử dụng bởi nó không phải là loại ra đời đầu tiên.

Không giống như quy luật tự nhiên, trong kinh doanh, công ty thường có một cơ hội thứ hai. Nếu bạn không phải là người tiên phong, bạn cũng có thể trở thành một nhãn hiệu mạnh thứ hai bằng cách cạnh tranh với nhãn hiệu hàng đầu.

Dell là hãng đến sau trong cuộc đua của các công ty sản xuất máy tính cá nhân. Các nhãn hiệu khác đã bán hàng qua các kênh phân phối, chủ yếu là các đại lý bán lẻ. Vì thế, Dell đã làm điều ngược lại. Hãng này bán hàng trực tiếp, đầu tiên qua điện thoại và bây giờ qua mạng Internet. Trong trường hợp này, người thứ hai cũng có thể trở thành người chiến thắng.

Người tiêu dùng mua hàng chứ không mua nhãn hiệu

Khi bàn về nhãn hiệu và việc xây dựng nhãn hiệu, người ta lại nhận ra một sự thật rằng người tiêu dùng mua hàng, chứ không mua nhãn hiệu. Tên nhãn hiệu chỉ là cách tiếp cận nhanh hơn tới chủng loại hàng.

Người nào muốn mua một chiếc ô tô thật xịn sẽ mua chiếc Mercedes-Benz. Khi bạn nói "Tôi đang đi xe Mercedes" thì thật dễ dàng, ngắn gọn và hợp lý hơn câu "Tôi đang lái một chiếc xe hơi xịn".

Khi nào Mercedes-Benz không còn được coi là loại xe ô tô có uy tín thì khi đó cái tên Mercedes-Benz mới không còn giá trị.

Một lý do cơ bản khiến khách hàng dùng tên nhãn hiệu để chỉ chủng loại hàng là do các hãng ngày càng có xu hướng đặt tên nhãn hiệu giống với tên gọi của chủng loại hàng, như: Kleenex, Xerox, băng từ Scotch, Coke, Jell-O, Rollerblade, máy tính Palm.

Nhiều chuyên gia tiếp thị đã đưa ra cảnh báo về việc bảo vệ tên nhãn hiệu bằng cách thêm vào chữ C còng © và một vài kỹ thuật khác nhằm phân biệt tên nhãn hiệu với tên chủng loại hàng.

Bao nhiêu tên nhãn hiệu đăng ký trùng tên chủng loại hàng đã biến mất?

Con số này là cực kỳ ít.

Aspirin, một nhãn hiệu từng thuộc sở hữu của Bayer, được nhắc đến như một nhãn hiệu có tên trùng với tên chủng loại hàng. Không chỉ vậy. Sau khi Đức bại trận ở Chiến tranh thế giới thứ nhất, Bayer phải bỏ cái tên Aspirin vì nó trùng với tên một phần trong Hiệp ước Versailles ký năm 1919.

Việc sở hữu một cái tên nhãn hiệu trùng với tên chủng loại hàng là một lợi thế lớn trong kinh doanh. Một nhãn hiệu có tên trùng với tên chủng loại hàng như Kleenex là một nhãn hiệu cực kỳ mạnh và chắc chắn sẽ không bao giờ mất vị trí độc tôn của mình cho dù đã có thị trường khăn giấy bỏ túi.

Khái niệm "trùng với tên chủng loại hàng" thực sự có nghĩa gì đối với người tiêu dùng?

Nếu tra trong từ điển, bạn có thể thấy rằng nhiều từ có nhiều nghĩa phụ. Ví dụ như Coke, nghĩa là chất cocain, nước giải khát coca-cola, hay loại than cháy không cần không khí.

Điều tương tự sẽ xảy ra khi tên một nhãn hiệu trùng với tên gọi chủng loại hàng. Người tiêu dùng thường nghĩ đến hai nghĩa của cùng một từ đó trong đầu.

Nói cách khác, người tiêu dùng sẽ dùng từ Kleenex để chỉ chủng loại hàng cũng như nhãn hiệu. Cùng một từ sẽ làm cho người ta nghĩ đến hai thứ khác nhau.

Đó là lý do mà các nhãn hiệu có tên trùng với tên chủng loại hàng sẽ không bao giờ mất được. Kleenex thống lĩnh thị trường khăn giấy. Scotch dẫn đầu chủng loại hàng băng từ làm bằng giấy bóng kính cellophan, còn Jell-O thì lại đi đầu trong thị trường thạch và kẹo dẻo.

Chiến lược dành cho các nhãn hiệu hàng đầu

Nếu bạn may mắn sở hữu một nhãn hiệu hàng đầu (như Visa, Budweiser, Coca-Cola, v.v...) trong chủng loại hàng không có nhiều nhãn hiệu phát triển đột phá lắm, mọi việc thật là suôn sẻ.

Người giàu sẽ giàu hơn, kẻ nghèo lại càng nghèo đi. Không những nhãn hiệu của bạn sẽ không mất đi vị trí đứng đầu mà bạn sẽ có nhiều cơ hội hơn nếu bạn luôn tạo được khoảng cách với nhãn hiệu ở vị trí thứ hai.

Nhiều công ty lại không có may mắn đó. Phần lớn các công ty đều như những cây thấp bé trong rừng. Những cây cao hơn, mạnh hơn và to hơn sẽ che hết nguồn ánh nắng mặt trời và làm cho các cây thấp bé này không còn cơ hội để phát triển nữa.

Chiến lược dành cho nhãn hiệu không nổi tiếng

Thay cho việc theo đuổi chiến lược xây dựng nhãn hiệu mà họ biết chắc rằng không thể thành công, các công ty nên bỏ qua việc xây dựng nhãn hiệu và hãy chú tâm vào chủng loại hàng.

“Làm cách nào để tạo ra một chủng loại hàng mới và sau đó là đặt tên nhãn hiệu cho chủng loại hàng đó?” Chiến lược này sẽ giúp bạn thoát ra khỏi cái bóng của các nhãn hiệu hàng đầu và bước sang một không gian thoáng đãng hơn. Có lẽ đây là cơ hội chiến thắng duy nhất của các công ty nhỏ.

Bàn chải đánh răng bằng điện đã được tung ra thị trường hàng thập kỷ nay thế nhưng hầu hết các loại bàn chải này có giá 50 đô la hoặc cao hơn. Vì thế, John Osher và ba nhà doanh nghiệp khác đã sản xuất ra loại bàn chải điện chạy bằng pin với giá chỉ 5 đô la. Sản phẩm này được có tên SpinBrush và được tung ra thị trường vào năm 1998.

Hai năm sau đó, SpinBrush đã được bán lại cho hãng Procter & Gamble (P&G) với giá 475 triệu đô la một cái giá rất hời cho phát minh có tổng trị giá 1,5 triệu đô la.

Chủng loại hàng nào cuối cùng cũng phải thay đổi

Không có một nhãn hiệu nào có thể bao quát được tất cả các chủng loại hàng đã phân tách. Đặc biệt là khi các chủng loại hàng đó không thuộc lĩnh vực cạnh tranh của hãng sản xuất.

Chúng ta đã chứng kiến thất bại của IBM trong các cuộc cạnh tranh với hãng Dell và Compaq về máy tính cá nhân. Cạnh tranh với hãng Microsoft về hệ điều hành, cạnh tranh với Intel về bộ vi xử lý dùng cho máy tính cá nhân và cạnh tranh với Toshiba về máy tính xách tay.

Các chủng loại hàng hiếm khi tồn tại cùng nhau. Trên thị trường, cũng có khi các chủng loại hàng cùng hội tụ, nhưng chỉ khi nào các bên cùng có lợi, ví dụ như: Dầu gội đầu/Dầu xả. Máy ảnh/ Điện thoại di động.

Việc hội tụ của các chủng loại hàng đôi khi có nghĩa là mang lại lợi ích, nhưng cũng có lúc chỉ là sự chấp nhận. Vì thế, sự hội tụ thường rất ít gặp trong cuộc cạnh tranh giữa các nhãn hiệu.

Một trong những điều quan trọng nhất là sức mạnh của một nhãn hiệu trên thị trường. Tại sao có nhiều công ty thành công và có nhiều công ty lại thất bại? Tại sao một số khách hàng thích mua

hàng nhãn hiệu này trong khi những người khác lại thích nhãn hiệu khác? Tại sao một nhãn hiệu có thể nổi tiếng hôm nay nhưng lại chìm xuống trong ngày mai?

Lý thuyết của Charles Darwin cũng giúp những nhà kinh doanh hiểu được sức mạnh của thị trường. Quy luật tự nhiên được áp dụng rất phù hợp trong quá trình xây dựng nhãn hiệu và chủng loại hàng.

Nhãn hiệu phát triển và chủng loại hàng phân tách

Nếu được quản lý một cách phù hợp, nhãn hiệu có thể phát triển theo thời gian và trở thành một nhãn hiệu hùng mạnh, chiếm ưu thế hơn. Tuy nhiên, nguy cơ phân tách luôn hiện hữu.

Một nhãn hiệu cố gắng bao quát mọi mặt của sự phân tách mới diễn ra chắc chắn sẽ dần mất vị trí thống trị của mình. Chiến lược tốt nhất lúc này là giảm bớt các chủng loại hàng mang tên nhãn hiệu đó cho đến khi nó được lưu lại trong tâm trí khách hàng như nhãn hiệu của một chủng loại hàng duy nhất.

Tuy nhiên, về lâu dài, việc duy trì nhãn hiệu chỉ là trò chơi của kẻ thất bại. Trừ phi một công ty có đủ bản lĩnh để giới thiệu nhãn hiệu mới cho chủng loại hàng mới, công ty đó sẽ không thể tồn tại lâu hơn.

Sự phát triển có sức mạnh to lớn nhưng nó không phải là nguồn gốc ra đời của hàng trăm nghìn nhãn hiệu mà chúng ta có thể thấy trên thị trường, ở các quầy thuốc, các hiệu giày, các cửa hàng giảm giá.

Các nhãn hiệu công nghệ cao, các nhãn hiệu lỗi thời; Nhãn hiệu đắt tiền, nhãn hiệu rẻ tiền; Nhãn hiệu hiện đại, nhãn hiệu truyền thống; Nhãn hiệu dành cho người lớn, nhãn hiệu dành cho trẻ em; Nhãn hiệu thành thị, nhãn hiệu nông thôn; Nhãn hiệu toàn cầu, nhãn hiệu khu vực; Các nhãn hiệu của người tiêu dùng, những nhãn hiệu chuyên nghiệp. Sự phân tách đã tạo ra những nhãn hiệu phong phú như vậy. Từ một cây độc lập, nhiều cành con sẽ đâm chồi. Từ mỗi cành cây con đó, nhiều nhánh cũng sẽ mọc ra và cứ phát triển theo một quá trình liên tục. Những gì chúng ta chứng kiến ngày hôm nay chỉ là một ví dụ rất nhỏ của vô số các sản phẩm và nhãn hiệu mới có khả năng tồn tại trong tương lai.

Thế giới các nhãn hiệu luôn có điều kỳ diệu, nếu rất nhiều sức mạnh được thổi vào một nhãn hiệu nào đó, và trong khi trái đất vẫn quay tròn theo định luật vạn vật hấp dẫn, nhãn hiệu đó từ một nhãn hiệu rất đơn giản trở thành một nhãn hiệu nổi tiếng, hùng mạnh nhất và luôn phát triển.

NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC

53 Nguyễn Du - Hà Nội

ĐT: (84-4) 945 4661 - Fax: (84-4) 945 4660

E-mail: lienhe@nxbtrithuc.com.vn

NGUỒN GỐC NHÃN HIỆU

Chịu trách nhiệm xuất bản:

CHU HẢO

Biên tập : NGUYỄN BÍCH THUỶ

Trình bày : NGUYỄN THU HIỀN

Vẽ bìa : TRẦN VĂN PHƯỢNG

Sửa bản in : NGÔ HỒNG LY

Liên kết xuất bản: ***Công ty Sách Alpha***

Số 16, ngõ 4/26, Phương Mai, Hà Nội

Điện thoại/Fax: (04) 577 1679

Email: sales@alpha-book.com

Website: www.alpha-book.com

In 1.000 bản, khổ 14,5x20,5cm tại Công ty in Hữu Nghị. Giấy chấp nhận đăng ký kế hoạch xuất bản số 110-2007/CXB/06-02/TrT cấp ngày 20-3-2007. In xong và nộp lưu chiểu Quý II năm 2007.

(*) Chữ Thần (Chén) trong tên Phong Bính Thần âm Hán Việt có hai cách đọc: Thần và Thìn. Trong cuốn Nữ hoàng tin đồn là Phong Bính Thìn, còn trong 1.000 nụ hôn nồng cháy là Phong Bính Thần vì theo như cách giải thích của chính nhân vật ở trang 32 là Phong trong xuân phong (gió xuân), Bính trong bính trú (sáng ngời) chứ không phải chữ Bính (ngôi thứ ba trong mười can), bởi vậy chữ Chén (Thần, Thìn) chúng tôi chọn chữ Thần (ngày) tên Phong Bính Thần với nghĩa là "Ngày gió xuân tươi sáng".
(*) Good Will Hunting là một bộ phim tâm lí tình cảm kể về một thanh niên tên Will mồ côi, ham đọc sách, có trí nhớ tốt, là một thiên tài về toán học, lớn lên trong một xó xỉnh của thành phố Boston, đánh bạn với những thanh niên không có tương lai, suốt ngày chỉ biết cong lưng với công việc phụ hồ, vào quán bar rồi quậy phá và phạm tội.
(**) Oliver Twist (1838) của Charles Dickens là câu chuyện kể về cậu bé mồ côi, lớn lên trong trại tế bần, sau đó có một cuộc đời lang bạt nay đây mai đó, cho đến khi gặp được một tấm lòng cao cả nhận cậu về nuôi.
(*) Đây là câu thơ trong bài thơ Vọng Lư sơn bộc bố (Xa ngắm thác núi Lư) của Lí Bạch - một trong những nhà thơ danh tiếng nhất thời thịnh Đường nói riêng và Trung Hoa nói chung, được hậu bối tôn làm Thi Tiên. Dịch nghĩa: Tưởng dải Ngân Hà tuột khỏi mây.
(**) Josef von Sternberg (1894-1969) là đạo diễn người Mĩ gốc Áo nổi tiếng ở Hollywood.
(***) Marlene Dietrich (1901-1992) là một diễn viên, ca sĩ người Mĩ gốc Đức từng được đề cử giải Oscar. Bà được coi là diễn viên Đức đầu tiên thành công ở Hollywood.
(****) Greta Garbo (1905-1990) là một diễn viên người Mĩ gốc Thụy Điển và là một trong những diễn viên nổi tiếng nhất trong thời kì vàng son của Hollywood.
(*)' Shanghai Express là bộ phim Mĩ nổi tiếng của đạo diễn Josef von Sternberg, do nữ diễn viên tài sắc Marlene Dietrich thủ vai chính.
(**)' Đây là câu thành ngữ có nghĩa đen là: Một vị tướng khi đã tấn công vào thành trì thì sẽ dẫn đến cả vạn người chết. Ở đây được dùng để ví với tướng mạo của Phong Bính Thần đã đánh gục biết bao trái tim các cô gái.
(***)' Runaway Bride (Cô dâu chạy trốn) là một bộ phim hài Mĩ của đạo diễn Garry Marshall, được công chiếu năm 1999.
(*) Raúl González Blanco (1977) là một cầu thủ bóng đá người Tây Ban Nha chơi ở vị trí tiền đạo. Raúl có một kiểu ăn mừng bàn thắng riêng biệt. Sau mỗi bàn thắng anh đều hôn lên chiếc nhẫn cưới, với ý dành tặng bàn thắng cho vợ anh, Mamen Sanz.
(*) Tuyết liên hoa (hoa sen tuyết) là một loại dược thảo truyền thống quý hiếm của Trung Quốc, xuất xứ từ Tân Cương. Nó phát triển trong các vách đá và giữa các kẽ nứt băng giá, nơi vô cùng lạnh và được bao phủ trong tuyết quanh năm.
(**) Michelin là một hãng sản xuất vỏ (lốp) xe và nhiều thiết bị khác trong ngành giao thông của Pháp từ cuối thế kỷ 19. Từ đầu thế kỉ 20, vào tháng ba mỗi năm họ cho xuất bản một cuốn guide rouge (cuốn sách hướng dẫn có bìa màu đỏ) nổi tiếng về các khách sạn và tiệm ăn. Nhờ lối làm việc rất nghiêm túc và nhất là nhờ sự sắp hạng tương đối "chí công vô tư", cuốn guide rouge từ lâu đã nghiễm nhiên trở thành một thứ "thánh kinh về nghệ thuật ẩm thực" ở Pháp và một số nước trên thế giới.
(*) Đây là một bộ phim hành động hài rất nổi tiếng của Mĩ do David Shore đạo diễn.
(**) U2 là một ban nhạc rock đến từ Dublin, Ireland, được thành lập năm 1976 khi các thành viên còn ở tuổi vị thành niên với một kiến thức âm nhạc còn nhiều giới hạn. U2 đã bán được hơn 140 triệu album trên toàn thế giới và đã giành được nhiều giải Grammy hơn bất kì ban nhạc nào khác.
(***) Marguerite Duras (1914-1996) là một nhà văn, đạo diễn người Pháp nổi tiếng.
(*)' Sidney Sheldon (1917-2007) là một tiểu thuyết gia người Mĩ từng đoạt giải của Viện Hàn Lâm nghệ thuật Mĩ, là một kịch gia và một người viết kịch bản phim và chương trình truyền hình chuyên nghiệp.
(**)' OMG - Oh my God.
(*) Na Tra là một vị thần trong thần thoại dân gian của Trung Quốc, do đánh chết Ngao Bính của Đông Hải Long Vương, nên gia đình Na Tra bị bắt, ép phải đền mạng để giữ trọn đạo hiếu, và không làm liên lụy tới gia đình, Na Tra đã lóc thịt trả mẹ, lóc xương trả cha.
(*) Alfred Hitchcock (13/8/1899-29/4/1980) một nhà làm phim nổi tiếng người anh. Ông được xem như một trong những đạo diễn lớn nhất của lịch sử điện ảnh.
(**) William Hogarth (10/11/1697-26/10/1764) họa sĩ nhà phê bình và nghệ sĩ biếm họa người Anh. Hogarth được coi là người khởi xướng nghệ thuật biếm họa trong hội họa phương Tây.
(*) Vì chim trống và chim mái rất chung thủy nên người xưa gọi là chim tương tư. Chúng còn có biệt danh là Hồng Chủy Ngọc, Hồng Chủy Lục Quan Âm, Liên Điểu. Người phương Tây gọi chúng là chim tình yêu. Chúng thuộc bộ Sẻ, họ Họa mi. Khu vực cư trú của chúng trải rộng từ lưu vực sông Trường Giang đến Giang Nam.
(*) Dịch nghĩa: Một nhánh hoa lê đè lên hải đường. Đây là câu thơ trong bài thơ Nhất thụ lê hoa áp hải

đường của Tô Đông Pha làm để nói đùa Trương Tiên lấy vợ trẻ. Trương Tiên đã tám mươi tuổi, lấy một người thiếp mười tám tuổi. “Lê hoa” là chỉ Trương Tiên, “hải đường” là chỉ thiếu phụ mười tám tuổi, “áp” là đè lên, áp cũng là áp đảo, vượt trội hơn hẳn.
(**) Phong tao: Lả lơi, làm đỏm, làm dáng.
(*) Taobao.com là trang web bán lẻ trực tuyến lớn nhất Trung Quốc. Được tập đoàn Alibaba Group đầu tư thành lập năm 2003.
(**) Tên Việt là Người đàn bà đẹp của đạo diễn Garry Marshall do diễn viên Julia Roberts thủ vai chính. Bộ phim là câu chuyện Lọ Lem thời hiện đại. Bối cảnh chính của phim là Hollywood thập niên 1990.
(***) EQ là viết tắt của cụm từ Emotional Quotient - chỉ số cảm xúc.
(*) Milan Kundera (1929) là một nhà văn Tiệp Khắc, hiện mang quốc tịch Pháp. Tác phẩm nổi tiếng nhất của ông là tiểu thuyết Đời nhẹ khôn kham.
(*) Michelangelo (1475-1564) là một hoạ sĩ, nhà điêu khắc, kiến trúc sư, nhà thơ và kĩ sư thời kì Phục hưng ở Ý.
(**) Keith Rupert Murdoch (1931), thường được biết đến với cái tên Rupert Murdoch, là một ông trùm truyền thông toàn cầu người Úc-Mĩ.
(***) Cristiano Ronaldo dos Santos Aveiro (1985) là cầu thủ bóng đá người Bồ Đào Nha, hiện đang thi đấu ở giải vô địch Tây Ban Nha cho câu lạc bộ Real Madrid với vị trí tiền đạo và là đội trưởng của đội tuyển bóng đá Bồ Đào Nha. Cầu thủ này thích cởi trần, được coi là thành viên của đội cởi trần đẹp nhất Euro 2008.
(****) Diệt Tuyệt Sư Thái là một nhân vật trong tiểu thuyết kiếm hiệp Ỷ Thiên Đồ Long Kí của nhà văn Kim Dung. .sup
(*) “Dục tốc tắc bất đạt” là một vế trong câu nói nổi tiếng của Khổng Tử trích trong “Tử lộ” của Luận ngữ: “Vô dục tốc, vô kiến tiểu lợi. Dục tốc tắc bất đạt, kiến tiểu lợi tắc đại sự bất thành”. Nghĩa là: Chớ muốn mau, chớ thấy lợi nhỏ. Muốn mau thì không đạt, thấy lợi nhỏ thì việc lớn không thành. Ý này được đúc kết trong câu thành ngữ “Dục tốc bất đạt”.
(*) Chu Khải Hoàn là một trong mười phụ nữ châu Á được tôn vinh trong lĩnh vực kinh doanh năm 2006.
1. Chỉ những nhà dòng dõi Nho học.
1. Vải nhuộm sáp là sản phẩm thủ công mỹ nghệ in nhuộm truyền thống của Trung Quốc.
1. Khu bảo tồn thiên nhiên nằm ở độ cao 4.000 mét so với mực nước biển, thuộc miền Bắc tỉnh Tứ Xuyên, Trung Quốc.
2. Audrey Hepburn (1929 - 1993): diễn viên điện ảnh huyền thoại thập niên 1950, 1960 của Anh. Qua các cuộc bầu chọn, bà thường được xem là một trong những phụ nữ đẹp nhất thế kỷ XX.
1. Trích trong bài thơ Gặp Lý Quy Niên tại Giang Nam của Đỗ Phủ. Trần Trọng San dịch.
1. Sakai Noriko, sinh năm 1971, nữ diễn viên, ca sĩ người Nhật nổi tiếng một thời.
1. Trích trong bài thơ Sương thiên hiểu giác của Phạm Thành Đại - thi nhân đời Nam Tống.
1. Một nhân vật trong huyền sử Trung Quốc. Tương truyền là một mỹ nhân nổi tiếng và là một trong những nguyên nhân chính gây nên sự sụp đổ của nhà Thương trong lịch sử Trung Quốc.
Con gái lớn, con vợ cả.
Con gái thứ, con vợ lẽ.
Thầy mo, thầy phù thủy.
Lầu hái sao.
Nơi cao không chịu nổi giá lạnh. Con người một khi đã lên tới những vị trí quá cao sẽ phải chịu nỗi cô độc hơn hẳn người thường.
Bỉ ổi
Nguyên văn: “Sơn hữu mộc hề mộc hữu chi, tâm duyệt quân hề quân bất tri” - Trích Việt nhân ca, bài ca dao lưu truyền ở nước Sở thời Xuân Thu.
Nguyên văn: “Kiêm hà thương thương, bạch lộ vi sương, sở vị y nhân, tại thủy nhất phương”, dịch nghĩa: “Rừng lau bạt ngàn, sương giáng trắng tinh. Người đẹp kia đó, bên bờ sông kia” - trích bài “Kiêm gia” trong Kinh Thi.
Trong tiếng Trung, “càn rỡ” và “xòe bốn ngón tay” có cách phát âm giống nhau.
Nguyên văn: “Thiên trường địa cửu hữu thì tận, dĩ hận miên miên thử tuyệt kỳ”, hai câu cuối trong bài Trường hận ca của Bạch Cư Dị – nhà thơ đời Đường.
Lấy ý từ câu thơ “Lê hoa nhất chi xuân đái vũ” - cành hoa lê lấm tấm vài hạt mưa xuân, một câu thơ trong Trường hận ca của Bạch Cư Dị đời Đường, miêu tả vẻ đẹp của mỹ nhân khi khóc.
Triêu Dương: Ánh mặt trời buổi sớm. Ngoài ra chữ Triêu trong hiệu Triêu Dương có cùng âm đọc và chữ viết với chữ Triều trong họ của Triều Triệt.
Trong tiếng Trung, từ “Hồ Lộ” - tên nhân vật và “hồ lô” - một thứ đồ vật có âm đọc giống nhau, khó phân biệt nên Diệp Khuynh Thành đầu óc đơn giản đã hiểu nhầm.

Từ “thụ” và từ “thú” có âm đọc giống nhau nên Diệp Khuynh Thành nghe nhầm.
Hay còn gọi là đèn chong, loại đèn được thắp sáng liên tục, thường dùng cho việc thờ cúng.
Tinh linh của cây đèn
Vui đùa giải trí để trút bỏ phiền muộn.
Chơi chữ, “tiêu khiển” và “Tiểu Thiển” đồng âm, “Cục thịt” hiểu nhầm.
Ý chỉ “nhục kế” hay “đỉnh kế” hoặc “Ushnisha” - búi tóc xoắn trên đỉnh đầu của Đức Phật Thích Ca.
Thuật “tâm ý tương thông”. Sau khi Tiểu Thiển uống máu Thương Hạo, hai người có thể liên hệ với nhau bằng ý nghĩ.
Lấy ý từ hai câu thơ trong bài Sử chí tái thượng của Vương Duy – người được mệnh danh là Phật Thi đời Đường. Câu thơ đại ý: Tại phong hỏa đài đốt một cột khói, bốc thẳng lên trời cao trên sa mạc rộng lớn. Con sông Hoàng Hà uốn khúc quanh co, càng làm nổi bật ánh chiều tà đỏ như máu.
Trong tiếng Trung, từ “Tiếu Tiếu” – tên người, và “tiếu tiếu” tức là “cười lên” có âm đọc giống nhau, ban đầu Thiên Thiên hiểu nhầm.
Lấy ý từ trong Kinh Thi, Bân Phong. Tháng Năm, Đại hỏa (tinh) (sao Antares) mọc ở giữa trời vào lúc hoàng hôn, sau đó hạ dần xuống hướng Tây trong suốt tháng Sáu, cũng là tương ứng với thời điểm thời tiết đã dần bớt đi cái nóng của mùa hạ, bắt đầu bước vào mùa thu mát mẻ. Kinh Thi viết: “Thất nguyệt lưu hỏa” ý nói: sang tháng Bảy (thất nguyệt) trời mát dần, sao Đại hỏa xuống thấp, trời đất vào thu thôi.
Trong tiếng Trung “Chiêu Sài” (tên nam chính) và “Chiêu Tài” có âm đọc giống nhau nên cô bé này nghe nhầm.
Thuật ngữ Phật giáo, ý chỉ người lúc nào cũng từ bi đối đãi với tất cả chúng sinh.
Sau cơn mưa trời lại sáng.
Sống.
(1) Henry Ford - Nhà sáng lập hãng ô tô Ford, Thomas Edison - Nhà phát minh vĩ đại của thế kỷ XX, Andrew Carnegie - “vua” ngành công nghiệp thép Mỹ, Wilbur và Orville Wright - hai ông tổ của ngành hàng không.
(2) Cuộc Đại khủng hoảng kinh tế thế giới 1929 - 1933.
(3) Mahatma Ganhdi (1869-1948): Còn được người dân Ấn gọi là Thánh Gandhi, người chủ trương giành độc lập từ tay Anh quốc bằng con đường bất bạo động.
(4) Albert Schweitzer (1875-1965): nhạc sĩ, triết gia, lý thuyết gia, nhà hóa học người Đức được giải Nobel Hòa Bình 1952 với công trình triết học 'Reverence for Life', tạm dịch 'Sự kính trọng cuộc sống'.
(5) inch: đơn vị đo chiều dài thông dụng ở Anh, Mỹ, 1 inch = 2,54 cm.
(6) F. W. Woolworth (1852-1919): Cha đẻ của ngành bán lẻ thông qua hệ thống chuỗi cửa hiệu giá rẻ. Nhà sáng lập tập đoàn bán lẻ Woolworth trị giá 65 triệu đô la với hơn 1.000 của hiệu vào năm 1919.
(7) Trong tiếng Anh: 'a can do attitude' có thể ví với câu 'nothing is impossible', tạm dịch 'không có gì là không thể'.
(9) Boomerang: một loại vũ khí của thổ dân Úc, có hình bán nguyệt, khi được ném đi sẽ bay theo hình vòng cung và quay trở lại vị trí của người ném.
(10) O. Henry: Bút danh của tác giả người Mỹ chuyên viết chuyện ngắn William Sydney Porter (1862-1910).
(11) Jack London (1876-1916): Nhà thám hiểm, thủy thủ, tiểu thuyết gia lừng danh thế giới người Mỹ, nổi tiếng với tác phẩm Tiếng gọi nơi hoang dã (The Call of the Wild - 1903), Tình yêu Cuộc sống (Love of Life - 1905),...
(12) Charles Dickens (1812 - 1870): Tiểu thuyết gia người Mỹ lừng danh thế giới với các tác phẩm David Copperfield (1849-1850), Little Dorrit (1857), A Tale of Two Cities (1859), Great Expectation (1861),...
(13) Harry Truman (1884 - 1972): Tổng thống thứ 33 của Hoa Kỳ qua hai nhiệm kỳ (1945-1949; 1949-1953).
(14) Những nhà tư tưởng, triết gia lớn của thế giới.
(8) Civil War: Cuộc Nội chiến Mỹ 1861 - 1865.
(1) Kiểu lều truyền thống của người Mông Cổ.
(*) “Phân vượn” đồng âm với “duyên phận”.
(1) Trong tiếng Trung phiên âm của chữ “tình” là “qíng” và “cầm” là “qīn” đọc gần giống nhau.
(2) Chữ “cầm” có chữ “kim” bên trên, chữ “y” bên dưới.
(3) Niệm Cầm có nghĩa là nhớ đến, hoài niệm cái chăn.
(4) Bản dịch của Trác Văn Quân@thivien.net.
(5) Tương truyền nhà thư pháp thời Đông Tấn Vương Hiến Chi có một ái thiếp tên gọi Đào Diệp. Mỗi khi nàng qua lại hai bờ Tần Hoài, Vương Hiến Chi đều rất lo lắng, thường ra tận bến phà tiễn nàng, còn làm bài thơ Đào Diệp ca. Từ đó bến phà trở nên nổi tiếng, lâu dần được gọi là bến Đào Diệp.
(1) Khẩu hình của từ “khung ảnh” và “nhớ tôi” khá giống nhau.

(1) Chữ "nhất" và chữ "y" phát âm giống nhau.
Gia đình Farkle: là gia đình nhân vật chính trong một show truyền hình của Mỹ bao gồm những mẩu truyện hài ngắn có tên Rowan & Martin's Laugh-In. Trong đó, ông bố và bà mẹ Farkle có mái tóc sẫm và thị giác rất tốt, nhưng thật đáng ngạc nhiên khi tất cả những đứa con lại đều có mái tóc màu đỏ và đeo kính cận, giống hệt "người bạn hàng xóm tốt bụng và đáng tin". Điều này ám chỉ giữa bà vợ nhà Farkle và ông hàng xóm có gì đó hơn là tình bạn, nhưng lại không bao giờ có lời giải thích nào về chuyện này.
Chứng hưng trầm cảm: một bệnh có 2 biểu chứng xuất hiện cùng một lúc ở người bệnh: hưng cảm và trầm cảm. Người mắc bệnh này thần kinh rối loạn, lúc thì quá hưng phấn, vui đến phát cuồng, lúc thì quá ưu sầu, quá suy sụp.
Amaretto: Một loại rượu của Ý làm từ quả hạnh nhân.
Enchilada: Món ăn Mexico, bao gồm bánh mì ngô cuộn thịt gà, pho mát, đậu… phủ bên ngoài là sốt cà chua, ớt hoặc sô-cô-la rồi nướng lên.
Mel Gibson: Diễn viên kiêm đạo diễn, nhà biên kịch, nhà sản xuất phim nổi tiếng của Mỹ.
Hannibal Lecter: Nhân vật phản diện trong bộ phim kinh dị Sự im lặng của bầy cừu. Lecter là một bác sĩ, bị giam giữ trong bệnh viện tâm thần Maryland vì tội ăn thịt người. Nhờ sự giúp đỡ của hắn mà sinh viên tập sự FBI là Claire Starling đã bắt được tên sát nhân giết người hàng loạt Buffalo Bill và giải thoát cho con gái bà Nghị sĩ. Kết thúc phim, Lecter thoát khỏi bệnh viện tâm thần và trở thành mối nguy hiểm cho xã hội.
một trong những kỳ thi chuẩn hóa cho việc đăng ký vào một số trường Đại học ở Mỹ
Một loại thuốc mọc râu, tóc
Nhân vật trong thần thoại Hy Lạp, vị vua đầy bi kịch của Thebes, đã vô tình giết chết cha đẻ và kết hôn với mẹ
Nguyên văn "short-sheet a bed": một cách trải ga giường nhằm bẫy người nằm bằng cách gấp đôi tấm khăn trải giường lại sao cho nhìn từ bề ngoài thì giường đã được soạn sửa xong, nhưng thực ra người nằm không thể duỗi thẳng chân.
Alex chơi chữ. Nguyên văn Nina dùng từ "Turgid", từ này phát âm có âm điệu giống tiếng Nga
nhân vật chính trong cuốn truyện Những cuộc phiêu lưu của Peter Pan, một truyện nổi tiếng trong mảng truyện thiếu nhi của Mỹ. Peter Pan là một cậu bé không bao giờ muốn lớn lên, lúc nào cũng chỉ muốn mình vẫn còn là trẻ con để được chơi đùa thỏa thích và không phải lo nghĩ
thuật ngữ y khoa, là triệu chứng ban đầu cho thấy tim có vấn đề
chất Liti, một loại kim loại. Theo khoa học, pha liti vào nguồn nước uống sẽ có tác dụng điều hòa chứng rối loạn tinh thần cho những người mắc bệnh trầm cảm.
Charity: có nghĩa là Từ thiện.
Đẳng cấp Hướng đạo Đại bàng là cấp hiệu danh dự cao nhất dành cho các hướng đạo sinh căn cứ vào các thành quả đạt được về nghệ thuật chỉ huy, nghĩa vụ công dân, phát triển những đức tính tinh thần và rèn luyện thể chất.
Paul Gauguin: là họa sĩ người Pháp, thuộc hàng đầu của trào lưu hậu ấn tượng. Ông là người rất thích phiêu lưu, mạo hiểm và yêu hội họa. Thời còn trẻ, khi còn ở trong hải quân, ông đã đi vòng quanh thế giới trong vòng 13 tháng. Về sau ông đã bỏ nhiều công việc quan trọng ở hải quân, ngân hàng, chứng khoán để cuối cùng có thể tập trung hoàn toàn vào hội họa.
Chơi chữ, trong tiếng Anh "guy" có nghĩa là "gã", chỉ người đàn ông trong cách nói không trang trọng.
Loại mũ học sinh nam hoặc sinh viên năm nhất đại học thường hay đội.
"Mày gầm gừ tao á?" là câu thoại của diễn viên nổi tiếng Robert De Niro trong phim kinh dị Tài xế Taxi (Taxi Driver).
Nguyên văn là "Terrible Twos": Một giai đoạn phát triển của trẻ nhỏ thường xuất hiện quanh độ tuổi lên hai, có khi là sớm hơn, biểu hiện là trẻ không chịu nghe lời và quậy phá.
Jell-O: một thương hiệu đồ tráng miệng vị trái cây của Mỹ được làm từ bột gelatin (dạng rau câu)
Du Pont: một công ty hóa chất nổi tiếng ở Mỹ (ở đây ám chỉ bộ ngực đã được phẫu thuật thẩm mỹ).
Nguyên văn là "play the devil's advocate": xảy ra trong tranh luận, khi một người giả làm người phe địch tấn công bạn mình, để bạn mình nghiên cứu cách chống đỡ. Các luật sư luôn làm việc này hàng ngày để xây dựng hệ thống lý luận vững chắc cho mình.
Sigmund Freud: nguyên là một bác sĩ về thần kinh và tâm lý người Áo. Ông được công nhận là người đặt nền móng và phát triển nghiên cứu về lĩnh vực phân tâm học.
Carl Jung: một bác sĩ tâm thần, một nhà tâm lý học người Thụy Sĩ. Ông là nhà tâm lý học hiện đại đầu tiên cho rằng: tinh thần con người là nền tảng của mọi tôn giáo. Tư tưởng của ông gây ảnh hưởng lớn đến nhiều nhà tâm lý học và các phong trào tâm linh hiện đại.
Chơi chữ. Trong tiếng Anh, trẻ trung là "young", phát âm giống như Jung.
Lassie là một chú chó – nhân vật chính trong bộ phim Lassie Come Home (Lassie về nhà). Đây là con

chó rất thông minh, đã làm rất nhiều việc giúp chủ của mình (trong đó có cậu bé Timmy) vượt qua nhiều hoàn cảnh khó khăn và nghèo khó.
Alcoholics Anomynous: một tổ chức quốc tế cung cấp các dịch vụ hỗ trợ những người muốn cai rượu bia.
1\. Tên một điệu waltz của nhà soạn nhạc nổi tiếng người Áo Johann Strauss II (1825 - 1899), dịch ra tiếng Anh là Tales from the Vienna Woods (BTV).
1\. Trang web bán hàng online của Trung Quốc (BTV).
2\. Trong tiếng Trung, Lý và Lễ đồng âm. Phi Lễ, Mạc Sầu có nghĩa là vô lễ, đừng buồn (ND).
3\. Sadako là nhân vật trong bộ phim kinh dị có tên là 'The ring' của Nhật (ND).
1\. Trong tiếng Trung, Tạ Ý có nghĩa là lòng biết ơn. Vì thế Tiêu Tinh nói để bày tỏ lòng biết ơn của mình cũng có nghĩa là bày tỏ 'tạ ý' của mình (ND).
1\. Kế thứ nhất trong ba mươi sáu kế binh pháp Tôn Tử, có nghĩa là dùng những lời nói dối và sự nguỵ trang để che giấu ý định thực sự của mình (BTV).
1\. Hoá thân của Lý Vũ Xuân, ca sĩ nhạc Pop nổi tiếng Trung Quốc, từng giành ngôi quán quân trong cuộc thi tiếng hát Super Girls năm 2005 (ND).
Chơi chữ, "công trư" phát âm gần như "công chúa". Công trư nghĩa là lợn đực, mẫu trư là lợn nái.
Có ba điều bất hiếu, trong đó không có con nối dõi là nặng nhất.
Băng giao là da cá mập hay sa ngư ướp lạnh dệt thành vải.
Thích Nan Thiên: đấng cứu tinh.
Tức tổng tư lệnh.
Cách xưng tôi khiêm nhường thời cổ đại.
Chữ "Dật" (逸) có mấy nghĩa, trong đó có: (1) chạy trốn, (2) phóng túng, (3) vượt hẳn bình thường, siêu phàm, (4) nhanh, lẹ.
Hay còn gọi là Aksai Chin, hiện là khu vực tranh chấp giữa Trung Quốc và Ấn Độ.
"Á" có nghĩa là "câm".
Dùng khỏe ứng mệt; trong chiến đấu dùng thế thủ bồi dưỡng lực lượng chờ quân địch mệt mỏi, mới tiến đánh.
Nước chảy yếu giữa dòng cát.
Bóng đá Trung Quốc thời cổ đại.
Triệu Quát là con trai của Triệu Xa – một danh tướng thời Chiến quốc – thời trai trẻ từng đọc rất nhiều binh thư, là một người khá thông minh, thích nói về quân sự, người khác không nói lại được, cha y đôi khi cũng không tranh luận nổi với y. Do đó, y tỏ ra kiêu ngạo, tự cho mình là giỏi nhất thiên hạ. Vua Triệu cử Triệu Quát ra tiền tuyến nghênh địch, hậu quả 40 vạn quân Triệu chỉ trong chốc lát đã bị tiêu diệt hoàn toàn, bản thân Triệu Quát cũng tử trận thê thảm.
Hòa thị bích: viên ngọc bích của nhà họ Hòa, một viên ngọc nổi danh trong lịch sử Trung Quốc.
"Thiên trì" là "hồ trời", nằm trên núi Trường Bạch.
Chức quan được lập từ thời nhà Tần, giữ đến đời Hán. Đây là cận thần hoàng đế, phụ trách quản lý xe, kiệu, y phục, đồ dùng của hoàng đế, thậm chí còn chịu trách nhiệm việc chuẩn bị bô cho hoàng đế, nhưng cũng tham gia cả việc trong triều, vì chức quan ở cạnh quân vương, cho nên thường hay phải chuẩn bị là cố vấn ứng đối, địa vị vì thế dần được cẩn trọng.
Tên một bộ sách của Mặc Địch, là người nước Lỗ, thời Chiến Quốc chủ trương thuyết kiêm ái.
Thuyết kiêm ái là học thuyết của Mặc Địch, chủ trương yêu mọi người như nhau, không phân biệt thân và sơ.
Tức hồ Lop Nor, một hồ nước nổi tiếng ở Tây Vực.
Tức anh hùng tranh thiên hạ.
Khâu Từ: tên nước cổ, ở Tây Vực, nay là huyện Khố Xa, Tân Cương, Trung Quốc.
Ý nói nghèo không còn gì để ăn phải đi hít gió mà sống.
Tức Lý Quảng tướng quân.
Tướng quốc nước Tần trong thời Chiến Quốc.
Giao kiểm: "giao" nghĩa là "cắt"; ở đây có nghĩa là dùng một sợi dây màu hồng buộc vào hai đầu ngón tay, tạo thành nút thắt hai bên, sợi dây có thể co vào giãn ra tùy ý. Sau đó đem sợi dây này kề sát lên má tân nương, hai tay khẽ động, như thể là đang "cắt" vào mặt của tân nương. Người ta nói là các cô nương chưa lấy chồng, trên mặt có một lớp lông tơ mỏng, thời khắc được long trọng gả cho nhà chồng chính là thời điểm lớp lông tơ này kết thúc sứ mạng của mình.
Yên chi là từ chỉ chính cung của thiền vu Hung Nô.
Gái sang, trai cũng đua sang với, gái cùng trai thỏa mãn vui đùa, đem hoa thược dược tặng cho nhau.
Một vạn chín nghìn chín trăm chín mươi chín.
Hãn huyết bảo mã có nguồn gốc từ Turkmenistan, dai sức và có mồ hôi đỏ như máu.

Một loại hương liệu của vùng Trung Á, Đông Ấn, không giống thì là như ở Việt Nam.
Trong tiếng Trung, chữ Cẩn và Kim cùng đọc là jin.
Người xưa coi cây thù du là vật thờ cúng, trang sức, trừ tà. Trong sách Tây Kinh tạp ký của Cát Hồng thời Tấn có ghi, sủng phi của Hán Cao Tổ Lưu Bang là Thích phu nhân, mỗi năm đến ngày mùng chín tháng Chín, đầu cài cành thù du, uống rượu hoa cúc, ăn bánh ngọt, ra ngoài hoan yến.
Hán Văn Đế: hoàng đế thứ năm của nhà Tây Hán, trị vì từ năm 202-157 trước Công nguyên.
Hán Cảnh Đế: hoàng đế thứ sáu của nhà Tây Hán, kế nhiệm Hán Văn Đế, trị vì từ năm 157-141 trước Công nguyên.
Đất phong, lãnh địa ăn lộc được vua ban.
Câu nói của Trần Thắng, một thủ lĩnh khởi nghĩa nông dân thời Tần.
"Nghiên" nghĩa là "diễm lệ, xinh đẹp"
Đạo đức từ lễ nghĩa mà ra, lấy mũ áo làm gốc.
Ý nói nếu đốt đèn nổ càng to thì sẽ có chuyện vui đến
"Đào" có nghĩa là "tinh nghịch"
"Khiêm" có nghĩa là "khiêm nhường"
Hàm ý trắng đẹp lại thông minh, lanh lợi
Loại đàn thời xưa, ít nhất có năm dây, nhiều nhất có hai mươi lăm dây.
Tên một nước cõi Tây nhà Hán, vốn tên là Lâu Lan, nay thuộc tỉnh Cam Túc
Tục gọi là Tiểu Phương Bàn, nằm khoảng 90km về phía Tây Bắc của thành phố Đôn Hoàng, tỉnh Cam Túc là một trong những cửa ải quan trọng nối liền con đường tơ lụa với địa phận Trung Quốc được thiết lập hai lần vào đời Hán và Đường.
Chức quan to nhà Chu thời xưa: Thiếu sư, Thiếu phó, Thiếu bảo, Trung tể, Tư Đồ Tông bá, Tư mã, Tư khấu, Tư không.
Ba chức quan lớn nhất triều đình thời cổ Trung Hoa, gồm Thái sư, Thái phó, Thái bảo.
Ý đoạn này là phàm trước khi khai chiến, đoán được thắng là do tính toán đầy đủ. Trước khi khai chiến đoán không thắng là do tính toán không chu đáo. Tính nhiều hơn tính ít, huống hồ không tính gì. Quan sát đủ các mặt đó, ai thắng ai bại có thể đoán trước được.
Triệu Quát là con trai của Triệu Xa – một danh tướng thời Chiến quốc – thời trai trẻ từng đọc rất nhiều binh thư, là một người khá thông minh, thích nói về quân sự, người khác không nói lại được, cha y đôi khi cũng không tranh luận nổi với y. Do đó, y tỏ ra kiêu ngạo, tự cho mình là giỏi nhất thiên hạ. Vua Triệu cử Triệu Quát ra tiền tuyến nghênh địch, hậu quả 40 vạn quân Triệu chỉ trong chốc lát đã bị tiêu diệt hoàn toàn, bản thân Triệu Quát cũng tử trận thê thảm.
Hòa thị bích: viên ngọc bích của nhà họ Hòa, một viên ngọc nổi danh trong lịch sử Trung Quốc.
"Thiên trì" là "hồ trời", nằm trên núi Trường Bạch.
Chức quan được lập từ thời nhà Tần, giữ đến đời Hán. Đây là cận thần hoàng đế, phụ trách quản lý xe, kiệu, y phục, đồ dùng của hoàng đế, thậm chí còn chịu trách nhiệm việc chuẩn bị bô cho hoàng đế, nhưng cũng tham gia cả việc trong triều, vì chức quan ở cạnh quân vương, cho nên thường hay phải chuẩn bị là cố vấn ứng đối, địa vị vì thế dần được cẩn trọng.
Tên một bộ sách của Mặc Địch, là người nước Lỗ, thời Chiến Quốc chủ trương thuyết kiêm ái.
Thuyết kiêm ái là học thuyết của Mặc Địch, chủ trương yêu mọi người như nhau, không phân biệt thân và sơ.
Tức hồ Lop Nor, một hồ nước nổi tiếng ở Tây Vực.
Tức anh hùng tranh thiên hạ.
Khâu Từ: tên nước cổ, ở Tây Vực, nay là huyện Khố Xa, Tân Cương, Trung Quốc.
Ý nói nghèo không còn gì để ăn phải đi hít gió mà sống.
Tức Lý Quảng tướng quân.
Tướng quốc nước Tần trong thời Chiến Quốc.
Giao kiếm: "giao" nghĩa là "cắt"; ở đây có nghĩa là dùng một sợi dây màu hồng buộc vào hai đầu ngón tay, tạo thành nút thắt hai bên, sợi dây có thể co vào giãn ra tùy ý. Sau đó đem sợi dây này kề sát lên má tân nương, hai tay khẽ động, như thể là đang "cắt" vào mặt của tân nương. Người ta nói là các cô nương chưa lấy chồng, trên mặt có một lớp lông tơ mỏng, thời khắc được long trọng gả cho nhà chồng chính là thời điểm lớp lông tơ này kết thúc sứ mạng của mình.
Yên chi là từ chỉ chính cung của thiền vu Hung Nô.
Gái sang, trai cũng đua sang với, gái cùng trai thỏa mãn vui đùa, đem hoa thược dược tặng cho nhau.
Một vạn chín nghìn chín trăm chín mươi chín.
Hãn huyết bảo mã có nguồn gốc từ Turkmenistan, dai sức và có mồ hôi đỏ như máu.
Một loại hương liệu của vùng Trung Á, Đông Ấn, không giống thì là như ở Việt Nam.
Trong tiếng Trung, chữ Cẩn và Kim cùng đọc là jin.

Người xưa coi cây thù du là vật thờ cúng, trang sức, trừ tà. Trong sách Tây Kinh tạp ký của Cát Hồng thời Tấn có ghi, sủng phi của Hán Cao Tổ Lưu Bang là Thích phu nhân, mỗi năm đến ngày mùng chín tháng Chín, đầu cài cành thù du, uống rượu hoa cúc, ăn bánh ngọt, ra ngoài hoan yến.
Hán Văn Đế: hoàng đế thứ năm của nhà Tây Hán, trị vì từ năm 202-157 trước Công nguyên.
Hán Cảnh Đế: hoàng đế thứ sáu của nhà Tây Hán, kế nhiệm Hán Văn Đế, trị vì từ năm 157-141 trước Công nguyên.
Đất phong, lãnh địa ăn lộc được vua ban.
Câu nói của Trần Thắng, một thủ lĩnh khởi nghĩa nông dân thời Tần.
“Nghiên” nghĩa là “diễm lệ, xinh đẹp”
Đạo đức từ lễ nghĩa mà ra, lấy mũ áo làm gốc.
Ý nói nếu đốt đèn nổ càng to thì sẽ có chuyện vui đến
“Đào” có nghĩa là “tinh nghịch”
“Khiêm” có nghĩa là “khiêm nhường”
Hàm ý trắng đẹp lại thông minh, lanh lợi
Loại đàn thời xưa, ít nhất có năm dây, nhiều nhất có hai mươi lăm dây.
Tên một nước cõi Tây nhà Hán, vốn tên là Lâu Lan, nay thuộc tỉnh Cam Túc
Tục gọi là Tiểu Phương Bàn, nằm khoảng 90km về phía Tây Bắc của thành phố Đôn Hoàng, tỉnh Cam Túc là một trong những cửa ải quan trọng nối liền con đường tơ lụa với địa phận Trung Quốc được thiết lập hai lần vào đời Hán và Đường.
Chức quan to nhà Chu thời xưa: Thiếu sư, Thiếu phó, Thiếu bảo, Trung tề, Tư Đồ Tông bá, Tư mã, Tư khấu, Tư không.
Ba chức quan lớn nhất triều đình thời cổ Trung Hoa, gồm Thái sư, Thái phó, Thái bảo.
Ý đoạn này là phàm trước khi khai chiến, đoán được thắng là do tính toán đầy đủ. Trước khi khai chiến đoán không thắng là do tính toán không chu đáo. Tính nhiều hơn tính ít, huống hồ không tính gì. Quan sát đủ các mặt đó, ai thắng ai bại có thể đoán trước được.
Chơi chữ, “công trư” phát âm gần như “công chúa”. Công trư nghĩa là lợn đực, mẫu trư là lợn nái.
Có ba điều bất hiếu, trong đó không có con nối dõi là nặng nhất.
Băng giao là da cá mập hay sa ngư ướp lạnh dệt thành vải.
Thích Nan Thiên: đấng cứu tinh.
Tức tổng tư lệnh.
Cách xưng tôi khiêm nhường thời cổ đại.
Chữ “Dật” (逸) có mấy nghĩa, trong đó có: (1) chạy trốn, (2) phóng túng, (3) vượt hẳn bình thường, siêu phàm, (4) nhanh, lẹ.
Hay còn gọi là Aksai Chin, hiện là khu vực tranh chấp giữa Trung Quốc và Ấn Độ.
“Á” có nghĩa là “câm”.
Dùng khỏe ứng mệt; trong chiến đấu dùng thế thủ bồi dưỡng lực lượng chờ quân địch mệt mỏi, mới tiến đánh.
Nước chảy yếu giữa dòng cát.
Bóng đá Trung Quốc thời cổ đại.
HR: Human resources - Hành chính nhân sự
Ngưu ẩm: là một người không có khái niệm về ẩm thực. Từ này thường dùng để mang ra ví với những những người không biết cách thưởng thức đồ ăn.
1. Từ tiếng Pháp, nghĩa là bảo tàng.
2. Quốc ca của Cộng hòa Pháp.
3. Từ tiếng Pháp, nghĩa là pho mát.
4. Tàu điện ngầm.
5. Bánh sừng bò.
6. Một loại cà phê có nguồn gốc ở Ý.
(1) AA là ai trả phần người ấy.
Saori là nhân vật trong Pokemon.
Turnip Head bé nhỏ là nhân vật trong bộ phim Howl's Mobing Castle, một bù nhìn ăn mặc rách rưới trên đầu là một cây cải.
Dùng để ví von người có tài hành tung bí ẩn, không lộ chân tướng.
QQ là chương trình chat của Trung Quốc, tương tự như zing của Việt Nam.
'Chi, hồ, giả, dã' là: trợ từ thường dùng trong cổ văn.
CET (Colleage English Test) là một kỳ thi tiếng Anh của Trung Quốc.
Manugham Tên đầy đủ: William Somerset Maugham : tiểu thuyết gia, kịch gia nổi tiếng của nước Anh.
Rượu xái là loại rượu khoảng 60-70% cồn.

Kinh: Bắc Kinh.
Plato là tình yêu thuần khiết, theo đuổi giao hòa về linh hồn, bài xích nhục dục.
Bình thư: một hình thức văn nghệ dân gian của Trung Quốc, khi kể chuyện câu chuyện dài dùng khăn, quạt làm đạo cụ.
Bệnh đi như rút tơ: xuất phát từ câu: Bệnh đến như núi lở, bệnh đi như rút tơ thể hiện bệnh đến nhanh, nhưng lâu khỏi.
Triêu Triêu Mộ Mộ: Có nghĩa là sớm sớm tối tối, sớm sớm tối tối.
1. Nữ sắc: cô nàng mê trai đẹp.
2. Trong tiếng Trung, hai từ "lạc" và "lõa" phát âm giống nhau.
3. Vũ hóa phi tiên: lột xác thành tiên.
4. Coser: viết tắt của Cosplay-er, chỉ những người trong hội nhóm co-splay, hóa trang thành các nhân vật truyện tranh hoặc phim hoạt hình của Nhật Bản.
5. Chu dịch: sách dành cho phong thủy, xem quẻ, nó được coi là một phép biện chứng duy vật khá hoàn chỉnh, có logic và không phải mang phạm trù bói toán, mê tín dị đoan.
6. Baidu đại thúc: Baidu là trang tìm kiếm thông tin phổ biến nhất tại Trung Quốc, dân mạng thường gọi với cái tên Baidu đại thúc.
7. Địa Phược Linh: tinh linh dưới lòng đất.
8. Vở kịch Đậu Nga oan của Quan Hán Khanh kể về cảnh ngộ bi thảm của cô gái Đậu Nga, trong đó có chi tiết tuyết rơi giữa tháng Sáu, đến ông trời cũng thấu hiểu nỗi oan ức, khổ hạnh của Đậu Nga.
9. Chỉ sự tao nhã, phóng khoáng.
10. Cỡ áo ngực.
11. Hội đạp thanh: hội trong Tết Thanh minh. Trước đây, nam nữ thanh niên nhân dịp này để du xuân nên mới có tên gọi hội Đạp thanh (tức là giẫm lên cỏ).
12. Ma sủng: quái vật thành tinh, nuôi làm sủng vật.
13. Java: một ngôn ngữ lập trình, rất nhiều ứng dụng công nghệ thông tin được viết bằng ngôn ngữ Java, trong đó có game. Ở đây, ý Lục Vi muốn nói mình đang rơi vào vương quốc game Java.
14. Câu này có nghĩa là: cái xấu luôn lấn át cái tốt nhưng cái tốt luôn vững vàng để chống lại. Thiện luôn luôn thắng tà.
15. Ý nói con người sống trên đời nhiều khi phải làm những chuyện trái với mong muốn của bản thân.
16. Phong trào Ngũ Tứ: phong trào đấu tranh rộng lớn của sinh viên, học sinh, công nhân, thị dân, tầng lớp trí thức Trung Quốc, vì nổ ra đúng vào ngày 4/5/1919 nên được gọi là phong trào Ngũ Tứ.
17. Một chương trình kể chuyện ma quỷ, liêu trai của Đài truyền hình tỉnh Tứ Xuyên.
18. Tên nhân vật trong bộ truyện tranh nổi tiếng của Nhật Bản - Thám tử lừng danh Conan.
19. Đây là một cách biểu thị trạng thái phổ biến trên mạng của giới trẻ, diễn đạt một trạng thái nào đó đang diễn ra.
20. Mặt đối mặt.
21. Phiên bản Q: hình vẽ Chibi đáng yêu.
22. Ngôn ngữ trên mạng được giới trẻ ưa dùng, bắt nguồn từ một icon của của cư dân mạng Nhật Bản, ban đầu là ORZ, sau biến thể thành OTZ. Do một bộ phận giới trẻ Đài Loan tỏ ra "sùng bái" văn hóa trẻ Nhật Bản nên ít nhiều họ cũng bị ảnh hưởng. OTZ có nghĩa là: "Trời ơi, tại sao lại như vậy?"
23. Một kênh truyền hình của tỉnh Hồ Nam, Trung Quốc.
24. 专 và 砖 đồng âm "zhuan" nhưng khác nghĩa, một là "chuyên môn, chuyên ngành", một là "gạch, thứ có dạng viên gạch".
25. Trong thần thoại Hy Lạp, sự tích về chiếc hộp Pandora kỳ bí đã để lại cho nhân gian những điều thú vị và hấp dẫn. Theo truyền thuyết, đó là một chiếc hộp mà các vị thần trên đỉnh núi Olympus đã tặng cho nàng Pan-dora - người phụ nữ đầu tiên đến thế giới loài người. Nàng Pandora đã được các vị thần dặn kĩ rằng không được mở chiếc hộp đó ra. Nhưng với sự tò mò cua mình, Pandora đã mở chiếc hộp ra và tất cả những gì trong chiếc hộp kỳ bí đó đã khiến cho tất cả những điều bất hạnh tràn ngập khắp thế gian: thiên tai, bệnh tật, chiến tranh... Và chiếc hộp chỉ còn sót lại một chút "hy vọng" mang tên Pandora cho loài người để họ có thể tiếp tục sống.
26. Khu vực trên bề mặt trái đất mang đặc trưng riêng, có khối không khí mang nhiệt độ và độ ẩm trung bình.
27. Có nghĩa là "một cây hoa lê, một ánh trăng".
28. Một điểm kinh doanh suối nước nóng.
29. Một bộ phim điện ảnh thuộc thể loại hành động, viễn tưởng của Mỹ.
30. Chim hồng.
31. Nói tiếng bụng.
32. Totem: vật tổ trong tôn giáo nguyên thủy.

33. Trời tạo điều ác, có thể không theo. Tự tạo điều ác, không thể được sống.
34. Tạm dịch: Hội ngộ mưa đào lất phất rơi.\ Vui thay khi thấy hoa lại cười\ Trăng thanh gió mát là vô giá\ Cận thủy viễn sơn đều hữu tình.
35. Cuộc tình tay ba.
1. Phim truyền hình lúc tám giờ tối: Vốn dĩ để chỉ chung loại phim thần tượng hoặc phim tình yêu đau khổ (BTV).
2. Cố lên, những chàng trai tốt, một chương trình của đài truyền hình vệ tinh Đông Phương, là một cuộc thi lựa chọn thanh niên trong toàn quốc (BTV).
3. Huỳnh Hiểu Minh, Trần Khôn, Lương Triều Vỹ: là ba diễn viên nam nổi tiếng của Trung Quốc.
4. Cà phê Blue Mountain: Một loại cà phê nổi tiếng được sản xuất ở Blue Mountain (Jamaica) (BTV).
5. Quỳnh Dao: Một tiểu thuyết gia nổi tiếng của Trung Quốc, chuyên viết những tác phẩm tình yêu bi lụy, sướt mướt (BTV).
6. Phạm Liễu Nguyên và Bạch Lưu Tô là nhân vật chính trong tiểu thuyết Tình yêu khuynh thành của Trương Ái Linh (BTV).
7. Ngõ hẹp gặp nhau: Thường để chỉ kẻ thù hoặc oan gia khi gặp nhau (BTV).
8. Trương Ái Linh: Một nhà văn hiện đại nổi tiếng của Trung Quốc (BTV).
9. Ánh sao đỏ rực sáng: Một bộ phim được quay năm 1974; nói về một cậu bé Phan Đông Tử mười tuổi, một lòng muốn tham gia vào Hồng quân (BTV).
10. Thím Tường Lâm: Một nhân vật trong tác phẩm Lễ cầu phúc của Lỗ Tấn (BTV).
1. Khánh Hỷ kỷ sự: Một tiểu thuyết võ hiệp của Trung Quốc nằm trong Top mười lăm tiểu thuyết hạng hay nhất, Top năm tiểu thuyết võ hiệp mạng hay nhất (BTV).
2. Lần đầu gặp mặt mà giống như là bạn cũ (BTV).
3. Nguyên là một câu trong bài từ Thước Kiều Tiên, "Nhu tình tự thủy, Giai kỳ như mộng" (Tình mềm tựa nước, Hẹn đẹp như mơ). Ý nói những khoảng thời gian tươi đẹp chỉ có trong giấc mơ mà thôi. Đây cũng là ý tưởng của tác giả khi đặt tên cho tác phẩm này. Trong đó tên Giai Kỳ trùng với cụm từ "thời khắc tươi đẹp" (BTV).
4. Từ "mộng" và chữ "mạnh" trong tiếng Trung Quốc phát âm giống nhau (BTV).
5. Khang sư phụ: Một nhãn hiệu mì ăn liền nổi tiếng của Trung Quốc (BTV).
6. Tây Đường: Một trong sáu thị trấn cổ lớn nhất Giang Nam, thuộc huyện Gia Thiên, tỉnh Chiết Giang (BTV).
7. Từ Tích Lân (1873 - 1907): Người Thiệu Hưng, Chiết Giang, một nhân vật nổi tiếng có đóng góp quan trọng trong công cuộc xây dựng nên giáo dục Trung Quốc (BTV).
8. Mikimoto: Một nhãn hiệu đá quý nổi tiếng của Nhật Bản, được thành lập vào năm 1893 (BTV).
9. "Lầu son rượu thịt thối, ngoài đường người chết lạnh": Một câu nói trong một tiểu thuyết của Lỗ Tấn, phê phán sâu sắc sự tương phản giữa giàu và nghèo, cảnh giàu sang phú quý và nghèo đói (BTV).
10. Maybach: Một dòng xe nổi tiếng của Đức (BTV).
11. Tứ hợp viện: Là một hình thức cư trú của người Bắc Kinh, xây nhà trên cả bốn hướng, ở giữa là sân chung (BTV).
12. Thỏ khôn ba lỗ: Chỉ người thông minh thường có nhiều nơi ẩn nấp, nhiều người thoát (BTV).
13. Ngay gần mặt nước mà không biết vớt ánh trăng: Ý chỉ không biết nắm cơ hội, nắm bắt thời cơ (BTV).
14. Đài Điếu Ngư: Là nhà khách chính phủ ở Bắc Kinh, một quần thể kiến trúc kết hợp giữa nhà khách chính phủ hiện đại và viên hoàng cung cổ đại (BTV).
15. Một câu thơ nổi tiếng của Mã Chí Viễn, câu thơ miêu tả cảnh nhưng thực chất là hoài niệm về những giờ phút tươi đẹp của đời người. Một cây cầu nhỏ, một dòng nước chảy và một mái nhà đã vẽ lên hơi ấm của gia đình và nỗi nhớ nhà (BTV).
16. Trần Dật Phi (1946 - 2005), người Chiết Giang. Ông chuyên về nghiên cứu và sáng tác tranh sơn dầu Trung Quốc, đạt được nhiều thành tựu, trở thành họa sĩ nổi tiếng cả trong và ngoài nước (BTV).
17. Hemès: Một nhãn hiệu thời trang nổi tiếng của Pháp (BTV).
18. Hiệu ứng cánh bướm (Buttertly effect) của nhà khí tượng học và chuyên gia về lý thuyết hỗn loạn Edward Narton Lorenz: là một cụm từ để mô tả khái niệm về độ nhạy cảm của hệ đối với điều kiện gốc (senstivy on initial conditions). Vốn được sử dụng như một khái niệm đương đại, đặc biệt là trong các tác phẩm có đề cập tới quan hệ nhân quả hoặc nghịch lý thời gian. Tuy nhiên trong học thuyết "hiệu ứng cánh bướm" của Lorenz thì "một con bướm vỗ cánh ở Brazil có thể gây nên cơn lốc ở Texas". Có lẽ tác giả có chút nhầm lẫn về địa điểm (BTV).
1. JACK DANIELS: Một loại rượu nổi tiếng hàng đầu của Mỹ, ra đời từ năm 1866 (BTV).
2. Dao Solingen: Một loại dao nấu ăn của người Đức (BTV).
3. Hai câu thơ trong bài Mật sắc việt khí của Lục Quy Mông. Nghĩa là: Màu men của gốm trong như

sương thu tháng chín, sắc xanh của ngàn ngọn núi cao cũng không bằng. Gốm Việt Diệu là loại gốm do các lò gốm ở vùng Thượng Ngu, Từ Diệu, Thiệu Hưng…của vùng Việt Châu chế tác, nổi tiếng (BTV).
4. Lục Quy Mông (?-881) một thi nhân đời Đường, tự Lỗ Vọng, người huyện Ngô, Tô Châu (BTV).
5. Cây ngọc trước gió: Cùm từ dùng để miêu tả những người có dáng đẹp đẽ, khí chất phóng khoáng (BTV).
6. Dương Quá: Nhân vật chính trong tiểu thuyết kiếm hiệp Thần điêu hiệp lữ của nhà văn nổi tiếng Kim Dung, nổi tiếng chung tình, chờ đợi người yêu là Tiểu Long Nữ suốt mười sáu năm mà không thay lòng, đối lập với Tiến ca là một anh chàng lăng nhăng đa tình (BTV).
7. Hoa nhài bướm: Còn có tên gọi là hoa gừng, tên khoa học là Hedychium coronarium, có xuất xứ từ vùng nhiệt đới Á châu. Hoa có màu trắng, trông rất thanh cao và trang nhã (BTV).
8. Hoa hồng anh: Còn được gọi là hoa Ngu Mỹ Nhân, hoa Lệ Xuân, hoa Tiên Nữ…Người ta so sánh nó với mỹ nhân Ngu Cơ thời cổ, nụ hoa cúi đầu như thiếu nữ trầm tư. Mỗi độ hoa nở, trăm hoa đua sắc như tiên giáng trần (BTV).
9. Khi nhắn tin điện thoại bằng tiếng Trung, có nhiều cách để soạn tin, dùng pinyin (phiên âm) là một cách. Người ta sẽ bấm pinyin quốc t, và lựa chọn những ký tự phù hợp với ý muốn. Một pinyin có thể viết thành nhiều chữ, Giai Kỳ phải chọn chữ là vì thế (BTV).
10. Rau tề thái: Một loại rau gần như rau má, có tác dụng giải nhiệt (BTV).
1. Tam đạo lục động: Trong băng đảng xã hội đen, khi làm một việc không thể tha thứ được, cầu xin sự tha tội từ đối phương, sẽ phải tự mình dùng dao chém vào cơ thể ba nhát, từ đó gọi là “Tam đạo lục đông”. Đó là một hình thực tự trừng phạt (BTV).
2. Anna Karenina (tiếng Nga: Анна Каренина): Nhân vật chính trong cuốn tiểu thuyết cùng tên của nhà văn nga Lev Nikolayevich Tolstoy (BTV).
3. Kiêu hãnh và định kiến là tác phẩm nổi tiếng nhất của nhà văn Anh – Jane Austen (BTV).
4. Bộ phim hài Sư tử Hà Đông do diễn viên, ca sĩ Trương Bá Chi thủ vai chính (BTV).
5. Cô nàng ngổ ngáo là một bộ phim rất nổi tiếng của Hàn Quốc, ở Trung Quốc cũng có phiên bản Cô nàng ngổ ngáo (BTV).
6. Giáp cốt văn là thể chữ sớm nhất trong lịch sử hình thành chữ Hán, nó là các ký tự được khắc trên xương thú và mai rùa, Nguyễn Chính Đông dùng để đặt tên cho con chó của mình (BTV).
7. Bá Vương biệt Cơ: Một bộ phim nói về Kinh kịch nổi tiếng của đạo diễn Trần Khải Ca (BTV).
8. Trần Khải Ca: Đạo diễn nổi tiếng của Trung Quốc với các tác phẩm Bá Vương biệt Cơ, Vô cực, Mai Lan Phương…(BTV).
9. Ca Ca: Một tên gọi khác của Trung Quốc Vĩnh, diễn viên chính trong phim Bá Vương biệt Cơ (BTV).
10. Dịch nghĩa: Hương của hoa mai từ khổ sở, nét mướt mà ra, ý nói với việc phải trải qua nhiều gian khổ mới có được thành công. Câu thơ được trích từ bài Cảnh thế hiền văn (BTV).
11. Giấy Tuyên Thành: Một loại giấy sản xuất ở Tuyên Thành – An Huy, chuyên dùng để viết chữ và vẽ, chất lượng giấy mềm mà dai, khó bị rách và mối mọt, thích hợp dùng để bảo tồn lâu dài (BTV).
12. Trà Mao Tiêm Đô Quân, một trong thập đại danh trà của Trung Quốc, là trà xanh, có xuất xứ ở thành phố Đô Quân, tỉnh Quý Châu. Tương truyền trà được chính Mao Trạch Đông đặt tên (BTV).
13. Tòa tháp thương mại ở Thượng Hải, cao 420,5 mét là tòa tháp cao thứ hai ở Thượng Hải, cao thứ ba ở Trung Quốc đại lục, cao thứ tám trên thế giới (BTV).
14. Tresor: Một dòng nước hoa thuộc nhãn hiệu nước hoa Lancome nổi tiếng của Pháp (BTV).
15. Trong tiếng Trung Quốc phát âm của từ “anh Hòa Bình” và từ “chim bồ câu hòa bình” giống nhau (BTV).
16. Bạch Sùng Hy (1893 - 1966): Là người ở huyện Lâm Quế - Quảng Tây, là thượng tướng quân đội Quốc dân đảng Trung Quốc, là nhà quân sự, còn được gọi là “Tiểu Gia Cát Lượng” (BTV).
17. Bạch Tiên Dũng: Con trai của Bạch Sùng Hy, nhà văn Đài Loan nổi tiếng (BTV).
18. Moet Chandon: Một nhãn hiệu rượu nổi tiếng của Pháp (BTV).
19. Tiffany: Nhãn hiệu đá quý kim cương nổi tiếng ở Mỹ, được thành lập từ năm 1837 (BTV).
20. Cây du: Một loại cây phổ biến ở khu vực ôn đới thuộc bắc bán cầu, được dùng chủ yếu để khai thác lấy gỗ, còn có tên là cây hồng du (BTV).
21. Bến Thượng Hải: Một bộ phim nổi tiếng của Hồng Kông sản xuất năm 1980, với hai nhân vật chính là Hứa Văn Cường và Phùng Trình Trình (BTV).
1. Đồng ngôn vô kỵ: Theo phong tục mê tín cũ năm mới dán thêm bốn chữ này ở phòng khách, ý chỉ trẻ con nói chuyện không cần kiêng kỵ, cho dù nói những lời không may mắn cũng không ảnh hưởng gì (BTV).
Tràn xả lũ là công trình không thể thiếu ở các hồ chứa nước, có nhiệm vụ xả nước thừa để khống chế mực nước cao nhất có thể giữ ở hồ theo thiết kế, đảm bảo an toàn cho đập.
Tích Thất cầm Mạnh Hoạch: Mạnh Hoạch là một tộc trưởng đứng đầu các dân tộc phía Nam Thục Hán.

Khổng Minh đã đích thân dẫn quân đến bắt và tha Mạnh Hoạch tổng cộng bảy lần để thu phục nhân tâm các bộ tộc khác. Mạnh Hoạch sau đó thề trung thành với Thục Hán.
Richard III là vở kịch của thi hào người Anh William Shakespear, kể về việc Richard sát hại Henry VI và sau cái chết của Edward IV, Richard đã âm mưu sát hại sáu người kế thừa ngôi vua hợp pháp và xúi bạo loạn để đưa ông ta lên làm vua.
Debug: Thuật ngữ tin học chỉ việc loại bỏ các lỗi trong một chương trình.
Nguyên văn "Ngã bản tương tâm bỉ minh nguyệt, Nại hà minh nguyệt chiếu câu cừ", là hai câu thơ trong vở tuồng Tỳ bà ký của tác giả Cao Minh – vở tuồng nổi tiếng nhất cuối thời Nguyên đầu thời Minh.
"Caro blue" trong tiếng Trung đồng âm với cụm từ "cách cách bất nhập", nghĩa là không hợp nhau.
Lý Bạch (701-762): Nhà thơ nổi tiếng Trung Quốc, được tôn xưng là Thi tiên.
Mộc Qua nghĩa là đu đủ.
Tên một bước nhảy bắt nguồn từ dân vũ Israel, gồm ba nhịp bước và một nhịp nghỉ.
Ý nói cố ngủ thêm. Trung Quốc có câu thành ngữ "đi gặp Chu Công" nghĩa là đi ngủ.
Một câu thành ngữ của Trung Quốc, ý nói việc thành hay bại cũng do một người. Xuất phát từ điển tích Tiêu Hà vốn là thừa tướng nhà Hán, là người tiến cử Hàn Tín cho Lưu Bang (Hán Cao Tổ) nhưng cũng là người lập mưu để giết chết Hàn Tín.
Trường Sinh Thiên (Mongke Tengri trong tiếng Mông Cổ) là vị thần tối cao của người Mông Cổ.
Tức vũ điệu dân gian Iste Hendek của Thổ Nhĩ Kỳ.
Do từ "đồng ý" phía trên tác giả dùng từ Khẳng (肯) nên nguyên văn câu này là: "Lâm Khẳng (Lincoln) cũng là Khẳng mà Khẳng Đức Cơ (KFC) cũng là Khẳng." Là một dạng chơi chữ, không có ý nghĩa về mặt nội dung nên người dịch xin được dịch thoát ý để người đọc dễ hiểu hơn.
Từ Mai Quế và từ Hoa Hồng đồng âm với nhau, nên nếu gọi là Mai Quế, vẫn có thể hiểu thành Hoa Hồng.
Trong tiếng Hán, chữ "thệ" 誓 gồm ba chữ 打,折 và 言 ghép lại mà thành. 打折言 nghĩa là "lời nói đã giảm giá".
Đập Đô Giang là công trình thủy lợi được xây dựng vào năm 256 trước Công Nguyên, thời nhà Tần, nằm ở Thành Đô, Tứ Xuyên. Lý Băng là vị quan lại nhà Tần phụ trách công trình này.
Nguyên văn "Thiên phủ chi quốc", một tên gọi khác của Tứ Xuyên, Trung Quốc, ý nói nơi đất đai phì nhiêu, màu mỡ.
Vũ điệu cuối cùng.
Hai chữ "Nguyên Sam Tử" và "Viên Sơn Tử" đồng âm với nhau.
Chữ Mai trong từ Mai Quế đồng âm với chữ Một (nghĩa là không có), nên tác giả dùng chữ Hữu (trái nghĩa với Một) Quế để chơi chữ.
Nguyên văn: Diệp Một Miết. Chữ Quế trong từ Mai Quế đồng âm với chữ Quy là rùa, nên tác giả dùng từ Miết là con ba ba để chơi chữ.
Liệt Tử, tên thật là Liệt Ngữ Khấu, là nhà tư tưởng Trung Quốc thời cổ đại. Cuốn Liệt Tử là sách của ông và các đệ tử cũng như những người truyền học thuyết của ông soạn ra.
Ái Nhĩ Lan (phiên âm tiếng Trung của tên nước Ireland), nếu tách riêng từng chữ thì có thể hiểu là: Một bông hoa lan yêu thương bạn.
Nhại hai câu thơ cuối trong bài thơ "Kim lũ y" của nhà thơ Đỗ Thu Nương đời Đường: Hoa xinh phải bẻ liền tay, chớ để lâu ngày lại bẻ cành khô.
Tên tác phẩm đầu tay rất nổi tiếng của Thái Trí Hằng (bút danh Thái Đầu Gấu), được xem là tác phẩm mở màn cho trào lưu văn học mạng ở Đài Loan và Trung Quốc. Bài thơ trên nhại bài thơ trong truyện.
"Đồ ngốc" trong tiếng Trung gọi là "bạch sĩ".
Cầu thủ ném bóng trong môn bóng chày.
Một Đài tệ vào khoảng 715VND (tại thời điểm năm 2013).
Trong tiếng Trung, từ Hoa hồng đêm và Diệp Mai Quế phát âm giống nhau.
Một nhân vật trong kịch rối Đài Loan, gương mặt chia làm hai phần đen trắng.
Lý Kiến Thành và Lý Thế Dân là hai người con trai của Đường Cao Tổ - hoàng đế sáng lập nhà Đường. Trong cuộc đua tranh giành ngôi vị, Lý Thế Dân đã giết chết Lý Kiến Thành và một người em trai khác là Lý Nguyên Cát để được lên ngôi vua.
IC (Integrated circuit): Vi mạch, là mạch điện chứa các linh kiện bán dẫn và các linh kiện điện tử thụ động, được sử dụng trong lĩnh vực điện tử.
Ở đây tác giả sử dụng cách chơi chữ, nguyên văn câu nói phía trên là "không phải là gợi cảm, mà là ánh trăng bạc lay động giữa màn đêm", tiếng Hán gọi tắt là "ngân đãng" (bạc: ngân, lay động: đãng), trong tiếng Trung từ "ngân đãng" đồng âm với từ "dâm đãng". Người dịch xin được dịch thoáng đi một chút để phù hợp với cách chơi chữ trong tiếng Việt cho người đọc dễ hiểu.
Theo truyền thuyết, vua Vũ là người sáng lập ra nhà Hạ trong lịch sử Trung Quốc cổ đại, nổi tiếng với việc trị thủy.

Nghĩa là: Không có người này.
Nguyên văn: “học tỷ”, là cách gọi người con gái học khóa trên, còn nhân vật nam được gọi là “học đệ”, là cách xưng hô dành cho người con trai học khóa dưới.
Ba họ Thi, Thạch và Sử đều phát âm là “shi”, chỉ khác về âm điệu.
Lâm Giác Dân (1887-1911), nhà hoạt động cách mạng Trung Quốc. Thư gửi vợ (Dữ thê thư) là tuyệt bút ông viết gửi cho vợ mình là Trần Ý Ánh trước khi tham gia cuộc khởi nghĩa Quảng Châu và hy sinh năm 1911.
Dịch nghĩa: Vợ hiền Ý Ánh, đọc thư như thấy người.
Từ Chí Hoành (志宏) trong tên nhân vật đồng âm với từ Trệ Hồng (滞洪) trong cụm từ Trệ hồng trì (Hồ chứa nước) .
Hiệp ước Mã Quan (còn gọi là Hiệp ước Simonoseki) được kí ngày 17.4.1895 giữa Nhật Bản (đại diện là Ito Hirobumi) và nhà Thanh của Trung Quốc (đại diện là Lý Hồng Chương), kết thúc chiến tranh Trung - Nhật lần thứ nhất.
Trịnh Sầu Dư: Nhà thơ Trung Quốc, sống và làm việc tại Đài Loan.
Mayim Mayim là điệu dân vũ Israel nổi tiếng. Trong tiếng Do Thái, mayim nghĩa là nước.
Nguyên văn “Thu phong, thu vũ, sầu sát nhân”, là một câu thơ của nhà thơ Đào Đàm Như thời Thanh, được nhà cách mạng Thu Cẩn (1875-1907) viết ra trước khi hy sinh.
Câu nói trong di ngôn của nhà lãnh đạo Tôn Trung Sơn.
Trận Trường Bản là trận chiến giữa Lưu Bị và Tào Tháo cuối thời Đông Hán. Trong trận chiến này, danh tướng Triệu Tử Long đã một mình tả xung hữu đột chống lại quân Tào, cứu được A Đẩu con trai Lưu Bị. Sau khi Triệu Tử Long cứu được A Đẩu trở về, Lưu Bị đã ném đứa bé xuống đất rồi nói vì đứa bé này mà ta suýt mất một trung thần.
Từ Chí Ma (1896 – 1931), nhà thơ Trung Quốc nổi tiếng, vị chủ tướng của phong trào thơ tân cách luật. “Tạm biệt Cambrigde” là một trong những bài thơ nổi tiếng của ông.
Tiếng Do Thái là Mayim - Vũ điệu nước.
Tên một bước nhảy có nguồn gốc Bohemian.
Số liệu các nước ngoài Trung Quốc đều dẫn theo số liệu của Nomura (2013)
Hành động đầu tiên nhằm cải cách hệ thống hành chính ngay sau khi lên cầm quyền tháng 3/2013, chính phủ của thủ tướng mới đã xóa bỏ Bộ Đường sắt và sáp nhập Bộ này vào một cơ quan khác, phản ánh tình trạng hoạt động vô cùng yếu kém của Bộ Đường sắt trong quá khứ.
Có một lượng trái phiếu được chính phủ thay mặt chính quyền địa phương để phát hành, nhưng số lượng không nhiều.
Số liệu nợ cùng thời gian của các bang của Mỹ là 16% GDP, của Brasil là 12% GDP, của Ấn Độ là 28% GDP
Xem báo cáo “Công tác chính phủ năm 2013”.
Mạng Tân Hoa: Đề cương quy hoạch năm năm lần thứ 12 về phát triển xã hội và kinh tế quốc dân của Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa, ngày 6/3/2011.
Hồ Cẩm Đào: Báo cáo “Kiên trì đi theo con đường xây dựng Xã hội chủ nghĩa mang nét đặc sắc Trung Quốc phấn đấu xây dựng xã hội khá giả toàn diện” được đưa ra tại Đại hội đại biểu Đảng Cộng sản Trung Quốc lần thứ 18, Mạng Tân Hoa, ngày 19/11/2012.
Cố Tinh, Đô thị hóa sẽ biến Trung Quốc trở thành thủ lĩnh của thế giới, Mạng đô thị hóa, ngày 10/9/2010.
Mạng Tân Hoa: Sáu nhiệm vụ của kinh tế năm 2012 được nêu rõ trong hội nghị công tác kinh tế của Trung ương), ngày 16/12/2012.
Cục Thống kê Quốc gia: Tỉ lệ đô thị hóa năm 2011 đạt 51,27%, trang web của Cục Thống kê Quốc gia, ngày 17/8/2012.
Trương Kiện Tân, Đoàn Lộc Phong: “Thảo luận về vấn đề lựa chọn con đường đô thị hóa của đất nước tôi”, kỳ 10 năm 2010.
Trương Kiện Tân, Đoàn Lộc Phong: “Thảo luận về vấn đề lựa chọn con đường đô thị hóa của đất nước tôi”, kỳ 10 năm 2010.
Lý Hiểu Hải: “Tổng thuật nghiên cứu mô thức đô thị hóa Trung Quốc”, kỳ 10 năm 2010.
Trương Kiện Tân, Đoàn Lộc Phong: “Thảo luận về vấn đề lựa chọn con đường đô thị hóa của đất nước tôi”, đăng tại “Thời đại công nghiệp” - kỳ 10 năm 2010.
Trước đây, đô thị hóa của Trung Quốc tập trung vào phát triển các thành phố (city). Hiện nay, chiến lược này chú trọng đến việc xây dựng và phát triển đô thị hóa dựa theo các thị trấn (township).
Xem thêm http://www.chinadaily.com.cn/opinion/2012-02/20/ content_14643432.htm.
Xem thêm http://www.ftchinese.com/story/001049719?full=y.
Số liệu đơn vị hành chính của Trung Quốc dẫn theo NBS năm 2012.
Xem thêm Fang Huilei, Zhang Man, Yu Jing and Zhang Yuzhe, “Scary View from China’s Financing

Platforms”, *Caixin Magazine online*, 5/2/2010.
Số liệu nợ cùng thời gian của các bang của Mỹ là 16% GDP, của Brazil là 12% GDP, của Ấn Độ là 28% GDP.
Số liệu nợ cùng thời gian của các bang của Mỹ là 16% GDP, của Brazil là 12% GDP, của Ấn Độ là 28% GDP.
Đến đây, tỉ lệ đòn bẩy tài chính là 51,4% GDP.
Trong cuộc họp Bộ trưởng Tài chính các nước G20 họp vào tháng 7/2013, Bộ trưởng Tài chính Trung Quốc Lầu Kế Vĩ cho biết dự tính thâm hụt ngân sách của Trung Quốc năm 2013 sẽ tăng lên mức kỷ lục 2,1% GDP.
Số liệu PboC.
Hệ số cho biết 1 đơn vị diện tích đất xây được bao nhiêu đơn vị diện tích nhà ở.
Khi tính toán các khả năng này, chúng tôi giữ nguyên tỉ lệ sở hữu nhà ở 80% tại các đô thị Trung Quốc như số liệu năm 2011 (xem thêm Barth và cộng sự, 2012). Bởi lẽ, nếu nâng tỉ lệ sở hữu nhà lên 100% thì vào năm 2011, Trung Quốc đã thiếu hụt 4,14 tỉ m2 nhà ở, con số này đương nhiên sẽ được tính vào phía cầu nhà ở nếu tiếp tục giả định đến 2030 tỉ lệ sở hữu nhà tại các đô thị Trung Quốc tiếp tục ở mức 100%.
Tính theo giá không đổi năm 2009.
Trong chương này, số liệu được chúng tôi sử dụng lấy từ báo cáo “Triển vọng dân số thế giới (bản năm 2012)” của Liên hợp quốc. Các số liệu không phải lấy từ báo cáo này sẽ được trích nguồn riêng biệt.
Công thức tính dân số tăng gấp đôi: T = 70/tỉ lệ tăng trưởng dân số. Giai đoạn 1950 - 1955, tỉ lệ tăng trưởng dân số của Trung Quốc là 1,99%; theo công thức này, để dân số tăng gấp đôi, Trung Quốc cần 35,2 năm.
Tại kì họp thứ 4 Đại hội Đại biểu Nhân dân Toàn quốc khóa I (7/1957), Mã Dần Sơ đã công bố bài viết nổi tiếng của mình mang tên “Lí thuyết dân số mới”. Nội dung chính của bài viết này cho rằng với số liệu tổng điều tra dân số năm 1953 (dân số Trung Quốc là 601,94 triệu người) và tỉ lệ tăng trưởng dân số đạt 2% thì 50 năm sau dân số Trung Quốc sẽ đạt mức 2,6 tỉ người. Từ đây, ông đề nghị chính phủ cần thi hành chính sách kiểm soát dân số chặt chẽ. Quan điểm này ngay khi đó và cả sau này đều dẫn đến những tranh luận trái chiều gay gắt.
Tổng tỷ suất sinh (TFR) là tổng cộng các tỷ suất sinh đặc trưng theo từng nhóm tuổi và là số con trung bình của một bà mẹ tính đến hết tuổi sinh đẻ. TFR phản ánh chính xác nhất mức sinh của dân số ở một địa phương, một khu vực, một nước, vì không bị ảnh hưởng bởi cơ cấu tuổi.
C. P. Blacker: Nhà dân số học người Anh.
Khái niệm “Tỉ lệ tăng trưởng dân số” (Population Growth Rate) được chúng tôi sử dụng ở đây không phải khái niệm “Tỉ lệ tăng dân số tự nhiên” (Rate of Natural Population Increase).
Năm 2012, số liệu của NBS cho thấy tỉ lệ sinh thô của Trung Quốc vẫn duy trì ở mức thấp 12,1‰.
Số liệu năm 2012 là số liệu NBS
“Giai đoạn dân số vàng” là giai đoạn có số người trong độ tuổi lao động lớn hơn số người không trong độ tuổi lao động tùy theo mức quy định về tuổi lao động của các quốc gia.
Tỉ lệ này càng tiến sát tới 1 có nghĩa là số người tham gia tìm việc hoặc sẵn sàng tham gia vào thị trường lao động càng thấp hơn so với nhu cầu tuyển dụng của đơn vị sử dụng lao động.
Trung Quốc đầu năm 2013 mới bắt đầu thực hiện những bước đi đầu tiên trong nỗ lực cải cách chế độ hộ khẩu – một rào cản của quá trình đô thị hóa đã tồn tại từ năm 1958.
Tỉ lệ này chưa xét đến yếu tố “tỉ lệ tham gia lao động của mỗi nhóm tuổi” – điều này sẽ được chúng tôi phân tích kĩ hơn ở chương 9.
Người sản xuất hữu hiệu được tính bằng cách lấy quyền số của hiệu suất sản xuất phân theo nhóm tuổi; người tiêu dùng hữu hiệu được tính bằng cách lấy quyền số của mức tiêu dùng theo nhóm tuổi.
Do chưa có số liệu năm 2012 nên chúng tôi chưa kiểm chứng được mức độ bao phủ của năm này.
Người sản xuất hữu hiệu được tính bằng cách lấy quyền số của hiệu suất sản xuất phân theo nhóm tuổi; người tiêu dùng hữu hiệu được tính bằng cách lấy quyền số của mức tiêu dùng theo nhóm tuổi.
Nghiên cứu của Bloom và đồng nghiệp (2010) đối với Trung Quốc giai đoạn 1965 - 1970 và 1995 - 2000 đã chỉ ra rằng: “Tại các quốc gia châu Á, dân số già hóa hoàn toàn không cản trở sự tăng trưởng của thu nhập bình quân”. Cụ thể, trong 2 giai đoạn này, mức độ tăng lên của kì vọng về tuổi thọ trung bình và tăng lên của tỉ trọng nhóm người trong độ tuổi lao động đều đóp góp 1% đối với tăng trưởng GDP. Nhưng nghiên cứu này chưa tính đến sự suy giảm nguồn cung lao động của Trung Quốc, do đó, kết luận của nghiên cứu có thể không đúng đối với Trung Quốc trong tương lai.
Quy định này đến Hiến pháp sửa đổi năm 1975 thì bị xóa bỏ.
Xem Trần Kim Vĩnh: “Cải cách chế độ hộ tịch Trung Quốc và chuyển dịch dân số thành thị - nông thôn”, đăng trong Thái Phưởng, Bạch Nam Sinh (Chủ biên) (2006).
Xem Trần Kim Vĩnh: “Cải cách chế độ hộ tịch Trung Quốc và chuyển dịch dân số thành thị - nông thôn”,

đăng trong Thái Phưởng, Bạch Nam Sinh (chủ biên) (2006).
Fragile nghĩa là dễ vỡ
Cổ phiếu ST là cổ phiếu có độ rủi ro cao nhưng lợi nhuận cũng cao
BOT là cụm viết tắt của Build – Operate – Transfer, nghĩa là Xây dựng – Kinh doanh – Chuyển nhượng
Tam Mao (1943 – 1991), tên thật là Trần Bình là một nữ nhà văn nổi tiếng của Đài Loan (sánh ngang với Quỳnh Dao). Một số tác phẩm nổi tiếng như: Câu chuyện Sahara, Bút ký của bù nhìn rơm, Ký sự về cuộc lưu lãng của Tam Mao…
Tiền Trọng Thư là một nhà thơ nổi tiếng Trung Quốc
Ở đây sử dụng hiện tượng đồng âm, "Nam Tầm" ở trước là tên một nơi vui chơi, "nam tầm" ở sau có nghĩa là "đàn ông tìm vui"
Trong tiếng Trung Quốc, từ "rau cải" đồng âm với "có tài".
Trưởng phòng ký túc xá cố tình lái "ai thì" thành "sở hữu", vì trong tiếng Trung cụm từ này có phát âm tương tự.
Cùng chung cảnh ngộ, dễ đồng tình cảm thông với nhau.
Trích hai câu trong bài "Ly tứ ngũ thủ" của nhà thơ Nguyên Chẩn. Nguyên văn: "Đã ra biển, sông hồ coi nhẹ Mây Vu sơn khó có mây hơn Gặp giai nhân, ngó như không
Cách xưng hô của quan lại ngày xưa.
Chồng cũ.
Anh rể.
Câu chửi thề.
Câu nói "khét tiếng" tại Trung Quốc, là ví dụ cho việc con cháu quan chức lợi dụng vị thế "con ông cháu cha" để tung hoành.
Tiếng lóng, có nghĩa là ngốc nghếch, nhà quê.
Nguyên bản là SB, ám chỉ kẻ ngu ngốc. Phía dưới Vi Vũ dùng 2B continued còn có thể hiểu là SB continued.
Ghi chép, nhặt nhạnh những chuyện xưa.
Màn hình cảm ứng.
Tử Hạo: Trong tiếng Hán, "Tử" có nghĩa là tím, "Hạo" nghĩa là lồng lộng, mênh mông.
MM: Chỉ phụ nữ nói chung. Ý Từ Vi Vũ trêu em trai Thanh Khê giống như con gái.
Ý nói việc hỏi han tỉ mỉ cho rõ đầu đuôi ngọn ngành.
Ám chỉ việc vừa có gia đình, vừa có tình nhân bên ngoài.
Tên của anh họ vốn là Từ Khuyết Đức.
Khẩu hiệu quảng cáo chocolate sữa viên M&M.
Khẩu hiệu quảng cáo kem dưỡng da Hazeline.
Khẩu hiệu quảng cáo nước tinh khiết Aquafina.
Khẩu hiệu quảng cáo dầu gội đầu Rejoice.
Khẩu hiệu quảng cáo viên ngậm Doublemint.
Khẩu hiệu quảng cáo bao cao su.
Cửa hàng kinh doanh bốn trong một, kinh doanh xe là chính, bao gồm các dịch vụ: bán xe, bán linh kiện lẻ, chế độ hậu mãi và thông tin phản hồi của khách hàng.
Mưa và sương, còn ví với ân huệ.
* Vương triều hùng mạnh ở Thái Lan, tồn tại trong 150 năm (1782 - 1932).
1. Những năm 1960, luật pháp Thái Lan còn nhiều phân biệt đối với người Thái gốc Hoa, nhất là trong lĩnh vực quân sự, an ninh - ND.
* Người Môn: Dân tộc thiểu số ở miền Nam Myanmar - ND.
1\. Tại thời điểm cuốn sách được viết.
1\. Broadway: sân khấu kịch lớn ở Mahattan, New York, Mỹ.
2\. Thực tế ở Việt Nam máy fax kết hợp với máy điện thoại vẫn rất phổ biến dù xu hướng dùng máy fax tách rời đang tăng lên.
3\. Pioneer: tập đoàn đa quốc gia Nhật Bản thành lập năm 1938. Ngày nay tập đoàn này nổi tiếng với các ứng dụng công nghệ tiên tiến trong ngành điện tử dân dụng.
4\. Trận chiến Bulge: một trận chiến nổi tiếng trong Chiến tranh Thế giới thứ 2.
1\. Enamelon: một nhãn hiệu kem đánh răng của Công ty Enamelon Inc. thành lập năm 1992 tại Mỹ.
1\. Hesiod: nhà thơ, nhà văn cổ Hy Lạp có những tác phẩm được coi như nguồn tư liệu chính về thần thoại Hy Lạp, kỹ thuật trồng trọt, thiên văn cổ Hy Lạp và cách ghi lại thời gian thời cổ đại.
1\. Michael Jordan: siêu sao bóng rổ Mỹ.
2\. Betamax: định dạng băng video có cỡ 12,7 mm ra mắt năm 1975 của Sony
1. Theodore Levitt: nhà kinh tế học người Mỹ, giáo sư trường Harvard, biên tập tờ Harvard Business

Review, là người đã tạo nên thuật ngữ “toàn cầu hóa”.
2\. Enron: là một tập đoàn về năng lượng có trụ sở tại Houston, Texas, Mỹ. Trước khi bị phá sản vào cuối năm 2001, Enron có đến 21.000 nhân viên và là một trong những Công ty hàng đầu thế giới về điện, khí tự nhiên, bột giấy, giấy và truyền thông, với thu nhập được công bố năm 2000 là 101 tỷ đô la. Tạp chí Fortune đã trao cho Enron danh hiệu 'Công ty có tính sáng kiến nhất nước Mỹ' trong suốt 6 năm liền. Enron đã trở nên nổi tiếng nhất vào cuối năm 2001, khi có tiết lộ rằng các điều kiện tài chính mà họ báo cáo chủ yếu đều được duy trì nhờ gian lận trong kế toán một cách có kế hoạch, có tổ chức và có hệ thống. Chi nhánh tại châu Âu của Enron đã nộp đơn xin phá sản vào ngày 30 tháng 11 năm 2001 và họ tìm kiếm sự bảo vệ hai ngày sau ngày 2 tháng 12. Lúc đó, đó là vụ phá sản lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ và có đến 4.000 người bị mất việc. Vụ kiện chống lại giám đốc Enron tiếp theo vụ bê bối này đáng chú ý ở điểm các Giám đốc Enron đã thu xếp vụ kiện bằng cách trả những khoản tiền lớn để bồi thường. Ngoài ra, vụ bê bối đã gây ra sự tan rã của Hãng kiểm toán Arthur Andersen, việc này đã có ảnh hưởng lớn đến thế giới kinh doanh như được mô tả sau đây: Enron vẫn còn tồn tại, điều hành một số các tài sản quan trọng và chuẩn bị cho việc bán lại hoặc tạo lợi ích phụ của những gì còn lại. Enron tái xuất hiện từ sau khi phá sản vào tháng 11 năm 2004, sau một trong những vụ phá sản lớn nhất và phức tạp nhất trong lịch sử nước Mỹ. Kể từ đó, Công ty này đã trở thành một biểu tượng phổ biến về gian lận tập đoàn và tham nhũng.
1. 1 inch = 2,54cm.
2\. Chơi chữ qua phát âm.
1. FCC: Federal Communications Commission (Ủy ban Truyền thông Liên bang Mỹ), một tổ chức chính phủ độc lập chịu trách nhiệm điều tiết các hoạt động phát sóng truyền thanh và truyền hình không phải do chính quyền liên bang thực hiện, tất cả các hoạt động viễn thông giữa các bang (viễn thông dây, vệ tinh và cáp) cũng như các hoạt động truyền thông liên lạc quốc tế bắt nguồn hoặc có đích đến là nước Mỹ.
2. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Công ty tư vấn xây dựng nhãn hiệu Interbrand đưa ra một danh sách 100 nhãn hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2006 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (5 năm liên tiếp) với giá trị nhãn hiệu là 67 tỷ đô la. Nhãn hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Levi’s với giá trị nhãn hiệu là 2,689 tỷ đô la.
3. Swiffer: một dòng sản phẩm tẩy rửa của Procter & Gamble. Những nhãn hiệu nhỏ trong dòng sản phẩm Swiffer gồm có Swiffer WetJet và sản phẩm lau bụi Swiffer dusters. Có tuyên bố rằng người dẫn chương trình trước đây của TechTV là Catherine Schwartz chính là người tạo ra dòng sản phẩm này. Tuy nhiên, sản phẩm Swiffer nguyên thủy gần như là một bản sao trực tiếp của một sản phẩm của Nhật Bản, do vậy lời tuyên bố trên là không có căn cứ.
4. Google: xin xem thêm Google - câu chuyện thần kỳ, Alpha Books và NXB Tri thức, 2006.
5. Gatorade: một đồ uống thể thao không có carbonate do Quaker Oats, Co. tiếp thị. Lúc đầu được sản xuất để dành riêng cho các vận động viên, hiện nay đồ uống này được sử dụng rộng rãi.
6. Gulfstream: Tập đoàn máy bay Gulfstream Aerospace có trụ sở tại Savannah, Georgia, Mỹ, và kể từ năm 2001 là một phần của General Dynamics. Gulfstream được nhiều người coi là một 'Rolls Royce' về máy bay phản lực và máy bay riêng. Các phi công và những người sở hữu máy bay có xu hướng chọn máy bay của Gulfstream vì máy bay của tập đoàn này nổi tiếng vì được coi là “máy bay có công nghệ tiên tiến nhất hiện nay”.
1\. Độc giả quan tâm có thể tham khảo cuốn “Con người phi thường và cỗ máy IBM”, Alpha Books, 2006.
2\. Disney tụt xuống vị trí số 8 vào năm 2006, nhường vị trí số 7 cho nhãn hiệu Châu Á Toyota
3\. Vị trí số 9 trong Danh sách 100 nhãn hiệu mạnh nhất năm 2006 theo xếp hạng của Interbrand thuộc về McDonald’s với giá trị nhãn hiệu 27,501 tỷ đô la, đẩy Marlboro với giá trị nhãn hiệu 21,35 tỷ đô la xuống vị trí thứ 12
4\. Công ty Mỹ UNIVAC khởi đầu là bộ phân máy tính doanh nghiệp của Remington Rand được hình thành nhờ việc mua Công ty Máy tính Eckert-Mauchly (EMCC) vào năm 1950. EMCC là công ty được thành lập và đặt tên theo hai kỹ sư phát minh ra ENIAC. UNIVAC là một từ viết tắt của cụm UNIVersal Automatic Computer.
1\. Ritz-Carlton là nhãn hiệu các khách sạn và khu nghỉ sang trọng tại các thành phố lớn ở Mỹ và những nơi khác, cũng như những điểm nghỉ dưỡng phổ biến như Montego Bay, Jamaica, San Juan, Puerto Rico, Bali, Indonesia và Qatar. Chuỗi các khách sạn và khu nghỉ dưỡng này do The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C. sở hữu và quản lý. Không nên nhầm nhãn hiệu này với Khách sạn Ritz Hotel, một khách sạn ở London.
2\. Costco: Costco Wholesale Corporation là chuỗi các câu lạc bộ kho hàng với thẻ thành viên lớn nhất thế giới, có trụ sở tại Issaquah, Washington, Mỹ, kho hàng số 1 của họ ở gần Seattle.
1\. Tại thời điểm cuốn sách này được viết năm 2004.

2\. George Orwell: bút danh của Eric Arthur Blair (1903 - 1950), một tác giả, nhà báo người Anh. Là một nhà bình luận chính trị và văn hóa, cũng như là một tiểu thuyết gia thành công, Orwell là một trong những nhà viết luận bằng tiếng Anh được hâm mộ nhất thế kỷ XX. Ông nổi tiếng nhất với hai tiểu thuyết: Animal Farm và 1984 Nineteen Eighty-Four.
3\. Ally McBeal: một diễn viên Mỹ
4\. Vivendi Universal (VU) là tên cũ (2000-2006) của Công ty Pháp Vivendi SA, một tập đoàn hoạt động trong lĩnh vực truyền thông chuyên về âm nhạc, truyền hình và phim ảnh, xuất bản, viễn thông và Internet.
5\. Beagle: HMS Beagle là tên con thuyền mà Charles Darwin đã sử dụng để đi du lịch khắp nơi, trong các chuyến đi này ông đã có nhiều quan sát quan trọng có ảnh hưởng đến thuyết tiến hóa của ông.
1\. Tức là lối suy nghĩ theo kiểu tìm cách tích hợp nhiều thứ lại với nhau
2\. Swiss Army Knife: Dao Swiss Army là một công cụ cầm tay đa chức năng gồm dao, tuốc - nơ - vít và cái mở nút chai v.v… Tất cả nằm phía trong phần tay cầm màu đỏ có hình chữ thập, biểu trưng của Thụy Sỹ. Mẫu dao này trên thực tế thật sự được sử dụng trong quân đội Thụy Sỹ. Cụm từ "dao Swiss Army" thường được hiểu là dao đa năng bỏ túi.
3\. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick ròng rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thuỷ thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc chiến đấu để giết con cá voi.
4\. Fred Allen (1894 -1956): tên khai sinh John Florence Sullivan là một nhà hài kịch người Mỹ nổi tiếng nhờ chương trình radio kỳ quặc và sắc sảo từ 1934 đến năm 1949, chương trình đã khiến ông trở thành người khôi hài cấp tiến nhất trong kỷ nguyên cổ điển của truyền thanh Mỹ.
5\. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một Công ty độc lập nghiên cứu thị trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 23 năm nay, Forrester đã là một nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu, thông qua các chương trình nghiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của Công ty đã là hơn 640 người và tổng số các Công ty khách hàng là hơn 1.900. Trong bảy năm liên tiếp, Công ty cũng nằm trong top 75 trong danh sách 200 Công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn.
3\. Số máy 911 tại Mỹ là số gọi hỗ trợ khẩn cấp.
1\. Quyết định Carterfone: một quyết định của Ủy ban truyền thông Liên bang Mỹ dựa theo tên gọi của Carterfone, một thiết bị do Thomas Carter phát minh ra. Thiết bị này nối một hệ thống radio di động hai chiều với Mạng lưới Chuyển mạch Công cộng (PSTN)
2\. IBM gần đây đã chính thức bước ra khỏi thị trường máy tính cá nhân cũng như máy tính xách tay với việc bán lại bộ phận phụ trách các sản phẩm này cho Lenovo (công ty máy tính của Trung Quốc) vào tháng 12 năm 2004.
4\. Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật Bản, Australia, và Anh.
5\. Michael Eisner: CEO của hãng Walt Disney từ năm 1984 đến năm 2005
1\. Sam Walton và Wal-Mart: Xin xem thêm cuốn Sam Walton – Cuộc đời kinh doanh tại Mỹ, Alpha Books và NXB Tri Thức, 2006.
2\. Các diễn viên nổi tiếng của Holywood (Mỹ).
3\. Người dẫn chương trình nổi tiếng của Mỹ có biệt danh "Nữ hoàng talkshow".
4\. 50 Cent: ca sỹ nhạc rap của Mỹ.
Cô nương đi theo người có địa vị cao hơn sang nhà chồng làm thiếp, làm lẽ, giống như "của hồi môn", giá trị thấp.
Các loài chim có thể bơi trên mặt nước, như ngỗng, vịt trời…
Tước thiệt yến: Tiệc của hoàng cung, món chính là lưỡi rút, ví dụ như món lưỡi vịt.
Những từ ngữ thường được dùng trong văn chính luận cổ.
Một hình thức tiểu thuyết phát triển từ thời Tống.
Kỳ phổ: Sách dạy chơi cờ.
Người có kỳ nghệ giỏi nhất một nước.
Thiên nguyên: Điểm chính giữa bàn cờ, ai có sức chơi cờ rất mạnh mới dám đặt nước đầu tiên vào điểm này vì độ rủi ro cao, nhưng nếu chiếm được ưu thế thì thắng rất nhanh.
Mục: Điểm mắt, tượng trưng cho số đất chiếm được trên bàn cờ.

Đây là cách đoán cờ để quyết định người cầm quân đen công bằng nhất vì quân đen đi trước sẽ có ưu thế hơn. Nếu người đoán đoán sai thì người còn lại sẽ cầm quân đen và ngược lại.
Cỏ phụng vĩ: Còn có tên khác là cỏ kim tinh, cỏ seo gà.
Đồ ăn chuyên dùng cho vua, chúa trong cung.
Tiêu bán triều: Một nửa triều đình là họ Tiêu.
Thằng bé phụ trách trông coi ngựa.
Mũ đội đầu hoặc dùng để cố định tóc của đàn ông thời xưa.
Khắc: Đơn vị đo thời gian, một khắc bằng 15 phút.
Một thước bằng 0,33 mét.
Hổ mắt xếch trán trắng: Loại hổ mắt giương lên, ở giữa trán có nhúm lông màu bạc, từng được miêu tả trong Thủy Hử đoạn Võ Tòng đánh hổ.
Chữ Quốc: 国.
Ghế thái sư: Một loại ghế dài của Trung Quốc, thường dành cho gia đình quyền quý (giống với ghế Quý phi).
Bách điểu triều phượng: Hàng trăm con chim vây quanh, tôn vinh phượng hoàng.
Địa long: Đường hầm ngầm dưới từng cung điện, mỗi mùa đông đều đốt củi ở dưới đấy để giữ ấm cho cả cung.
Giờ Hợi: 9 – 11 giờ đêm.
Một trong những kỹ thuật diễn tiêu biểu của thể loại tuồng kịch Tần Xoang. Đào kép sẽ dùng roi, gậy ‚chơi đùa' với hai chậu lửa được treo lên cao mà không để lửa tắt.
Bài Vô Y, trích trong tập Tần Phong – Kinh thi.
Dịch thừa: Quan làm việc ở trạm dịch.
Tết hoa: Ngày 15/2 âm lịch.
Giờ Tị: 9 – 11 giờ sáng.
Bộ Công: Một trong Lục bộ thời xưa, chuyên quản lý việc liên quan đến xây dựng công trình (thủy lợi, kiến trúc, giao thông...)
(1) Trong Thế chiến thứ nhất, khoảng 100.000 người Tiệp Khắc tình nguyện gia nhập quân đội Nga, chống lại Đức và Áo để giành độc lập cho Tiệp Khắc. Khi chính quyền Xô Viết được thành lập và ký kết hiệp định với Đức, cánh quân người Tiệp Khắc này bắt đầu di chuyển trở về miền Tây. Anh, Pháp, và Hoa Kỳ muốn dùng họ để chống lại chính quyền Xô Viết.
(2) Một số người Việt Nam đã bị Pháp điều động gởi sang tham dự trong cuộc hành quân ở Vladivostock này.
(3) Trong Thế chiến thứ nhất, các cường quốc đua nhau chế tạo tàu chiến có tốc lực cao và trang bị súng lớn. Hải quân Nhật cũng bành trướng theo xu thế đó.
(4) Do tình hình căng thẳng giữa Nhật và Hoa Kỳ, Hoa Kỳ không muốn Nhật dựa vào đồng minh Anh - Nhật (ký kết năm 1902 và triển hạn năm 1911) để chống lại mình. Để ngăn chặn khả năng đó, lúc đầu Anh đề nghị thêm Hoa Kỳ vào và cải thành hiệp thương giữa ba nước. Hoa Kỳ không chấp thuận đề án này, sau đó Anh thêm Pháp vào để trở thành hiệp định bốn nước.
(5) Có nghĩa là ví dụ nếu trọng tải chiến hạm chủ lực của Hoa Kỳ và Anh là 50.000 tấn thì trọng tải chiến hạm chủ lực của Nhật phải không quá 30.000 tấn, của Pháp và Ý không quá 16.700 tấn.
(6) Còn gọi là Hara Takashi hay Hara Satoshi.
(7) Nhật và Liên Xô ký thỏa hiệp về ngư nghiệp; Nhật cũng đồng ý rút quân khỏi miền Bắc đảo Sakhalin năm 1925 (Nhật chiếm vùng này vào lúc gởi quân sang Tây-bá-lợi-á).
(8) Hợp tác Quốc - Cộng (giữa quân đội của Tưởng Giới Thạch và của Mao Trạch Đông) xảy ra hai lần và đây là lần đầu tiên. Sau đó, Tưởng Giới Thạch bỏ chính sách hợp tác Quốc - Cộng và đặt ưu tiên vào việc chống lại Mao Trạch Đông. Hợp tác Quốc - Cộng lần thứ hai xảy ra vào năm 1936.
(9) Thủ phạm bị tuyên án tử hình, sau đó được đổi thành tù chung thân, và sau khi được ân xá năm 1940, trở thành một nhân vật hoạt động tích cực cho phong trào ái quốc cực hữu.
(1) Nakamura Takafusa, Nihon keizai: Sono seicho to kozo (Kinh tế Nhật Bản: Phát triển và cấu tạo), Tokyo, Tokyo Daigaku Shuppankai, 1985, trang 188 - 189.
(2) Tài liệu trong phần này dựa theo Nakamura Takafusa, sách đã dẫn, trang 174 - 209, và bài thuyết trình của Giáo sư Nakamura tại Đại học Alberta vào ngày 30 tháng 3, 1987, 'Japan in the 1950's and 1960's: Unprecedented Growth' (Nhật Bản vào hai thập niên 1950 và 1960: Một sự phát triển chưa từng có).
(3) Ảnh hưởng của chiến tranh Việt Nam đối với Nhật Bản là chủ đề của cuốn Fire Across the Sea: The Vietnam War and Japan, 1965 - 1975 (Đám cháy bên kia đại dương: Chiến tranh Việt Nam và Nhật Bản, 1965 - 1975), một công trình nghiên cứu có giá trị của Thomas Havens (Princeton: Princeton University Press, 1987).

(4) Tiếng Nhật là Tsusan sho (Thông-sản-tỉnh), thường được gọi là MITI (đọc là mi-ti), chữ tắt của tiếng Anh Ministry of International Trade and Industry.
(1) Việc thành lập chính phủ Minh Trị thường được gọi là Goisshin (Ngự-nhất- tân), hoặc dựa theo sách cổ của Trung Hoa còn gọi là Ishin (Duy Tân). Gần đây, danh từ Meiji Ishin (Minh Trị Duy Tân) thường dùng để chỉ quá trình Nhật Bản trở thành một quốc gia cận đại bắt đầu từ cuối đời Tokugawa.
(2) Trong Ngục trung thư và Phan Bội Châu niên biểu, Phan Bội Châu có nhắc đến ông ta qua tên Đại-ôi Trọng-tín.
(3) Số huyện này đến năm 1889 được giảm xuống còn 45 (không kể Hokkaido và Okinawa) và giữ nguyên như vậy cho đến bây giờ.
(4) Năm 1907 cải thành 6 năm tiểu học, và sau Thế chiến thứ hai cải thành 9 năm, tức là xong trung học.
(5) Phan Bội Châu trong các trước tác của mình thỉnh thoảng có nhắc đến Fukuzawa qua tên Dụ-cát với tất cả sự kính trọng.
(6) Ngay từ khi mới đến Nhật, Phan Bội Châu có đến thăm trường Keio Gijuku. Trường Đông-Kinh Nghĩa thục do phong trào Đông du sáng lập ở Hà Nội dựa trên mẫu hình của trường này.
(7) Hiện nay ở trường Keio vẫn còn tòa nhà nơi Fukuzawa diễn thuyết lần đầu tiên (và sau đó các buổi diễn thuyết được tổ chức định kỳ), mang tên là Enzetsukan (Diễn-thuyết-quán).
(8) Kato sau này thiên về xã hội tiến hóa luận (Social Darwinism) và học thuyết quốc gia thống chế (statism) của Đức.
(9) Sau đó từ này được các học giả Trung Quốc đưa vào tiếng Hán, và khoảng đầu thế kỷ 20 du nhập vào tiếng Hán Việt.
(1) Dựa theo tên dịch tiếng Nhật Saikoku risshihen (Tây quốc lập-chí-biên) của cuốn Self-help do Samuel Smiles trước tác.
(2) Sách dịch của Chomin mang tên là Min'yaku yakkai (Dân-ước ước-giải), xuất bản năm 1882.
(3) Trong hai tự truyện của mình, Phan Bội Châu có nhắc đến sự giúp đỡ của Khuyển-dưỡng Nghị cho những sinh viên Việt Nam du học ở Nhật lúc bấy giờ. Khuyển-dưỡng Nghị cũng là người tài trợ cho Cường Để cho đến khi ông ta bị ám sát năm 1932.
(4) Ngày này được chính phủ Minh Trị quy định là Kigensetsu (Kỷ-nguyên-tiết), tức là ngày lập quốc. Theo thần thoại, Jinmu (Thần-vũ), Thiên hoàng đầu tiên của Nhật, cai trị bắt đầu từ ngày 11 tháng 2 năm 660 (trước Công nguyên). Sau khi Nhật bại trận, lễ kỷ niệm ngày này bị cấm (1948). Đến năm 1966, ngày 2 tháng 11 được đổi tên là Kenkoku kinenbi (Kiến-quốc kỷ-niệm-nhật) và lại trở thành một ngày lễ.
(5) Tức là quyền chỉ huy tối cao.
(6) Có nghĩa là dưới quyền thống trị của Thiên hoàng.
(7) Vào khoảng 1,24 % dân số toàn quốc.
(8) Dùng quặng sắt từ mỏ sắt Đại Trị (Trung Quốc) và mỏ than ở Chikuho (Kyushu).
(9) Thường được gọi là chính biến Giáp Thân.
(10) Nga ký mật ước với nhà Thanh để chống lại Nhật Bản, được quyền xây đường xe lửa xuyên Bắc Mãn Châu để nối liền cảng Vladivostok ở cực Đông, và sau khi lấy được bán đảo Liêu Đông làm nhượng địa (1898), nối dài đường xe lửa này về Nam xuống hải cảng Lữ Thuận và Đại Liên (Ta-lien). Pháp bắt Trung Quốc nhường quyền khai thác mỏ ở Tây Nam Trung Quốc và được quyền nối dài đường xe lửa từ Việt Nam (Hà Nội) cho đến Côn Minh (Kunming; hoàn thành năm 1910). Đức chiếm được Giao Châu (Chiaochow), một căn cứ hải quân, làm nhượng địa, được quyền xây đường xe lửa và khai mỏ ở Sơn Đông (1897). Để cạnh tranh với Nga, Anh chiếm Uy-hải-vệ, một căn cứ hải quân nằm đối diện với cảng Lữ Thuận, và bán đảo Cửu Long (Kaoloon) - vùng đất liền nằm cạnh Hương Cảng (Hong Kong) - làm nhượng địa.
(11) Theo Yamagata Aritomo, Mãn Châu và Đài Loan nằm ở trên riekisen (lợi-ích tuyến), Triều Tiên nằm trên shakensen (chủ-quyền tuyến) của Nhật Bản.
(12) Ito Hirobumi chủ trương là để Nga thao túng Mãn Châu, và để bù lại yêu cầu Nga công nhận quyền lợi của Nhật ở Triều Tiên.
(13) Nữ thi sĩ Yosano Akiko (Dữ-tá-dã Xương-tử; 1878 - 1942) làm bài thơ gởi cho người em trai trên chiến trường với những vần thơ yếm chiến như sau: Nguyên văn: A ototo yo kimi o naku Kimi shinitamafu koto nakare . . . . Ryojun no shiro wa horobu tomo Horobizu totemo nanigotoka Tạm dịch: Em ơi chị khóc cho em, Mong em đừng chết nỗi niềm chị đây . . . . . Dù cho Lữ Thuận quy hàng, Hay không đi nữa, mơ màng làm chi. . .
(14) Bắt đầu từ năm 1897, Triều Tiên cải quốc hiệu là Đại Hàn. Trong sách này, danh xưng Triều Tiên được sử dụng để giữ tính liên tục (ngoại trừ văn kiện này).
(15) Tiếng Nhật gọi là Minami Manshu Tetsudo Kabushiki Kaisha (Nam Mãn Châu Thiết-đạo Châu-thức Hội-xã), hay gọi tắt là Mantetsu (Mãn-thiết).
(16) Số báo in trung bình hằng năm (thống kê năm 1898) của tờ Osaka Asahi Shinbun là 36 triệu và của

tờ Tokyo Asahi Shinbun là 14,5 triệu.
(17) Ngày nay thường gọi là chủ nghĩa hiện thực.
(18) Tác phẩm này là mẫu hình đầu tiên của sự thống nhất văn viết và ngôn ngữ nói (genbun itchi: ngôn-văn nhất-trí).
(19) Sau lấy quốc tịch Nhật, cải tên là Koizumi Yakumo (Tiểu-tuyền Bát-vân).
(1) Tương truyền vào thế kỷ 13, khi Marco Polo qua giúp nhà Nguyên, đang đêm ra cầu này, vừa ngắm trăng vừa nhớ về quê mình ở Venice.
(2) Trích dẫn ở sách Ian Nish, Anglo-Japanese Alienation, 1919 - 1952 (Cambridge, 1982), trang 73.
(3) Xem Vĩnh Sính, Tokutomi Soho (1863 - 1957): The Later Career (Toronto: University of Toronto - York University Joint Centre on Modern East Asia, 1986), trang 147 - 148.
(1) Có người cho là Thiên hoàng Komei bị bỏ thuốc độc.
(2) Bởi vậy có thuyết cho rằng chiếu này do Iwakura tự ý viết ra.
1. Nhà văn Na Uy được trao giải Nobel vào năm 1920 với tác phẩm Markens Grode (Nhựa của đất, 1917).
1. "Doubting Thomas" (Thomas đa nghi): Theo Kinh thánh, Thomas đã nghi ngờ tin vui các môn đệ báo cho ông rằng Chúa đã phục sinh. Tên gọi "Thomas đa nghi" được dùng với hàm ý chỉ những người có tính hay nghi hoặc, không tin vào những chuyện không có bằng chứng rõ ràng, nằm ngoài sức tưởng tượng.
2. Tên một thành phố thuộc bang Pennsylvania, Hoa Kỳ.
3. Elbert Green Hubbard (1856 – 1915): Nhà báo, nghệ sĩ kiêm nhà sản xuất danh tiếng trong giới xuất bản ở Hoa Kỳ, tác giả bài viết gây tiếng vang: "A Message to Garcia".
1. Tức là quyển The Psychology of Salesmanship của William Walker Atkinson.
1. Ralph Waldo Emerson (1803–1882) là nhà viết tiểu luận, nhà thơ, triết gia người Mỹ. Những bài viết của Emerson (Emerson's Essays) ra đời năm 1841. Tuyển tập này có những bài tiểu luận được viết theo những chủ đề như lịch sử, tính tự lập, tình yêu, tình bạn, nghệ thuật...
1. Lupercal (theo tiếng La-Mã cổ đại có nghĩa là Thần chăn nuôi) được phát hiện trên đồi Palatine gần phế tích cung điện Hoàng đế của triều đại Augustus Caesar – thời đại rất hưng thịnh trong lịch sử La Mã cổ đại. Hang động có chiều cao khoảng 8 mét, được trang trí bằng vỏ sò, hình khảm và đá cẩm thạch. Theo người La Mã cổ đại, đây chính là nơi một con sói cái đã nuôi dưỡng cặp song sinh Romulus va Remus – người sáng lập thành Rome.
2. Drachmas (số nhiều): Đơn vị tiền tệ của La Mã cổ.
1. Tổng chưởng lý (Attorney General): Người đứng đầu cơ quan tư pháp của một địa phương, ở cấp độ cao hơn là Bộ trưởng Bộ Tư pháp của một quốc gia; một chức vụ cao cấp, hoạt động với tư cách người cố vấn pháp lý cho chính phủ.
2. Andrew Carnegie (1835-1919): Ông "vua thép" của Mỹ, sinh tại Scotland. Từ một người không một xu dính túi, ông trở thành tỷ phú và tạo cơ hội cho rất nhiều người khác trở thành triệu phú trong ngành công nghiệp thép.
3. First News đã dịch và xuất bản ở Việt Nam với tựa Cách Nghĩ để Thành Công.
4. Thời kỳ Đại khủng hoảng: Thời kỳ suy thoái kinh tế đầu tiên diễn ra từ năm 1929 đến năm 1933, bắt đầu sau sự sụp đổ của thị trường chứng khoán phố Wall vào ngày 29 tháng 10 năm 1929 (còn được biết đến như Thứ Ba Đen tối). Nó bắt đầu ở Hoa Kỳ và nhanh chóng lan rộng ra toàn châu Âu và khắp nơi trên thế giới.
5. First News đã dịch và xuất bản ở Việt Nam với tựa Tư Duy Tích Cực Tạo Thành Công.
(1) Hedge fund: quỹ đầu tư tư nhân không có tính đại chúng cao, linh hoạt trong đầu tư, ban đầu nhằm mục đích phòng ngừa rủi ro biến động giác hứng khoán trên thị trường. Còn gọi là quỹ phòng hộ, quỹ phòng vệ /ngừa rủi ro hoặc quỹ đầu cơ. (Toàn bộ chú thích trong sách của Ban biên tập tiếng Việt).
(2) Đây là thành phố ở bang Massachusetts, Hoa Kỳ, nơi có Đại học Harvard, không phải thành phố cùng tên ở Anh (nơi có Đại học Cambridge).
(3) Futures: hợp đồng mua bán hàng hóa theo giá tương lai, được ấn định ngay khi ký hợp đồng và được thanh toán vào ngày giao hàng trong tương lai. Là một loại hợp đồng kỳ hạn (forward contract).
(16) Tổng thống thứ 26 của Hoa Kỳ.
(17) Tổng thống thứ 32 của Hoa Kỳ.
(18) Một thương hiệu thời trang Ý
(19) Công nghệ thông tin
(20) Một loại dụng cụ để bàn lưu trữ thẻ thông tin giao dịch (tên họ người giao dịch, số điện thoại, địa chỉ,...) xoay vòng quanh một trục.
(21) Mass là cách gọi tắt của Massachusetts.
(22) Nguyên văn: Faculty of Liberal Arts and Sciences. Liberal arts bao gồm cả các ngành khoa học xã

hội, nhân văn như ngôn ngữ, văn chương, triết học, lịch sử, kinh tế... và khoa học tự nhiên như toán học, vật lý, hóa học, sinh học,... nhắm đến việc truyền đạt kiến thức tổng quát, phát triển khả năng tri thức, do đó được dịch là các môn khoa học khai phóng.
(23) Tên Trường Đại học ở bang California.
(24) Ống tiêm chống sốc phản vệ.
(25) Tên thật của Người Dơi.
(26) Doanh nghiệp thanh toán điện tử vào loại lớn nhất thế giới.
(27) Tasmanian Devil: Nhân vật truyện tranh nổi tiếng ở Mỹ, lấy theo tên một loài thú túi tuyệt chủng ở đảo Tasmania (Australia).
(28) Viết tắt của Los Angeles.
(29) Viết tắt tiếng Anh: công ty trách nhiệm hữu hạn.
(4) Vùng chỏm đông bắc nước Mỹ, gồm 6 bang: Connecticut, Maine, Massachusetts, New Hampshire, Rhode Island và Vermont.
(5) Alpha Epsilon Pi (AEPi hay Epsilon Pi): Hội sinh viên đại học người Do thái ở Mỹ và Canada, thành lập năm 1913.
(6) Một chương trình (phần mềm) phụ đi với chương trình chính để mở rộng thêm các tính năng đặc biệt, "theo yêu cầu" của người sử dụng.
(30) Nguyên là nhân vật trong vở kịch của James Barrie, được chuyển thành truyện và phim.
(31) Vua của Công quốc Monaco.
(32) Jack Kelly (1889–1960), người Mỹ, là ông ngoại của Công tước Albert, từng bị từ chối thi đấu tại giải này năm 1920.
(33) Khoảng 56km
(34) Quái vật giống như khủng long trong nhiều phim giả tưởng khoa học, hình tượng đầu tiên do điện ảnh Nhật Bản tạo ra năm 1954.
(35) Khoảng 48 km/h.
(35) Khoảng 48 km/h.
(37) Phim nói về vụ hỏa hoạn khởi phát ở tầng 81 đúng vào lễ khánh thành tòa cao ốc 135 tầng ở trung tâm San Francisco.
(38) Tập đoàn bán lẻ đồ đạc rẻ tiền của Hà Lan.
(39) Trong phim giả tưởng khoa học Star Trek (Đường tới các vì sao).
(40) Tên tắt của California.
(8) Một dặm = 1609 m.
(9) Nhóm tám trường đại học có uy tín về mặt học thuật và xã hội: Harvard, Brown, Cornell, Yale, Princeton, Đại học bang Pennsylvania, Dartmouth [College], Columbia. Nghĩa đen là Hội Thường xuân.
(41) Crimson chỉ màu đỏ thẫm, là màu của trường Harvard, và cũng là tên các đội thể thao của trường. Tờ báo của trường có tên là The Harvard Crimson.
(42) Biệt hiệu của Đại học Yale, gọi theo tên của Elihu Yale.
(10) Tác giả chơi chữ: "Greeks for Geeks".
(11) Đại học Harvard (Harvard University) có nhiều trường con và khoa, trong đó có Trường Đại học Harvard (Harvard College), nên chức President của Harvard University được dịch là Giám đốc, còn chức Dean của Harvard College là Hiệu trưởng.
(12) Viết tắt của Practical Extraction and Report Language, một loại ngôn ngữ lập trình và xử lý văn bản.
(13) Một ngôn ngữ lập trình cho máy chủ, để lập các trang web động.
(14) Giống người vượn cổ sống cách đây hàng trăm nghìn năm.
(15) Java là một ngôn ngữ lập trình ứng dụng trên Internet; sql (Structured Query Language, Ngôn ngữ truy vấn có cấu trúc) là một ngôn ngữ truy vấn để truy cập cơ sở dữ liệu quan hệ.
1. Khu chăm sóc đặc biệt.
2. Nhân vật trong tiểu thuyết võ hiệp Tiếu ngạo giang hồ của nhà văn Kim Dung, vốn là một lãng tử mê rượu, giỏi kiếm thuật, từng được Phong Thanh Dương truyền thụ kiếm pháp, về sau yêu Nhậm Doanh Doanh, Thánh cô của Ma giáo.
3. Nhân vật trong tiểu thuyết võ hiệp Thần điêu hiệp lữ của nhà văn Kim Dung, nổi tiếng đẹp trai, chung tình.
1. American born Chinese, chỉ người Trung Quốc sinh ra và sống nhiều năm ở Mỹ.
1. Nhân viên công sở.
1. Dán báo tường: Một hình thức phát biểu của dư luận, thịnh hành vào những năm 50 cho đến đầu những năm 80 thế kỷ trước, nhất là trong thời kỳ Cách mạng Văn hóa.
1. Đại diện y dược là người phụ trách công tác mở rộng phát triển mạng lưới cung cấp dược phẩm, có những người phụ trách bệnh viện, bạn hàng của họ là bác sĩ, có những người phụ trách hiệu thuốc, bạn

hàng của họ là người bán thuốc.
1. Vị trí gen trong nhiễm sắc thể.
1. Người bán ra giá cao, người mua trả giá thấp nhất có thể.
1. Một quần đảo lớn ở Indonesia.
1. Thành ngữ nói đến các tráng sĩ khi bị rắn cắn vào cổ tay thì phải chặt đứt đi để ngăn chặn nọc độc lan ra toàn thân, là phép ẩn dụ ý chỉ hành động dứt khoát, không do dự.
1. Câu trong bài từ Hoán khê sa của Nạp Lan Tính Đức (1655 - 1685), tưởng niệm người vợ đã mất.
Tương đương với 30 triệu đô la Mỹ hiện nay. - ND
Một hình thức văn xuôi cổ, gò bó của Trung Hoa và cả ở Việt Nam thời phong kiến còn gọi là Văn bát cổ - ND
Được Nguyễn Du chuyển thành câu: “Con tằm đến thác vẫn còn vương tơ” trong truyện Kiều -N.D.
Có nghĩa: Khi nến tàn thành khói, giọt nến cũng khô -N.D.
Dấu (?) là của người dịch.
Còn gọi là cảng Rioyun ở Mãn Châu, bị Nhật và Nga chiếm ngày 2 tháng giêng năm 1905- ND.
Ý nói tướng giặc cờ đen Lưu Vĩnh Phúc sang giúp triều đình nhà Nguyễn chống Pháp chăng? - N.D
Không rõ cây gì, các từ điển đều không có - ND.
Nhân vật chính trong vở Kinh kịch cổ Hoa mộc lan của Trung Hoa.
1. Trích từ bài từ Điệp luyến hoa của Âu Dương Tu (đời Tống).
1. Rượu vang Laleur: Một loại rượu vang rất đắt, nổi tiếng thế giới của Pháp
1. An là “bình an”, Duyệt là “vui vẻ”, Sinh là “sinh ra”, vì thế Phong Bình mới cảm thấy tên của An Duyệt Sinh mang đầy niềm vui.
2. Tiểu thư táo: Biệt danh của Phong Bình khi còn nhỏ, người bạn thân Phương Quân Hạo và anh họ cô Bính hìn đều gọi như vậy.
3. Lolita: Nhân vật trong tiểu thuyết nổi tiếng cùng tên của nhà văn Nga Vladimis Nabokov, kể lại câu chuyện một giáo sư đại học yêu một cô gái mười hai tuổi. Từng được dựng thành phim, trong phim nhân vật Lolita được sửa thành mười lăm tuổi. Về sau, những nhân vật chính trong phim có khí chất đặc biệt thì được gọi là Lolita hoặc Loli.
1. Vua Salomon trong Kinh hánh nổi tiếng là một người khôn ngoan, thông thái, là người xây dựng ngôi đền đầu tiên của người Do hái ở Jerusalem, sở hữu một kho vàng khổng lồ. Kho báu của Salomon đã được viết thành tiểu thuyết, dựng thành phim
1. Câu thơ Kinh Kha đã ngâm khi tiễn biệt bên bờ sông Dịch, vào nước Tần để hành thích Tần Vương. Kinh Kha một đi không trở lại, nhưng tác giả mượn điển tích và ví von một cách thật hài hước: Phong Bình sẽ quay trở lại nơi này để “rửa hận”.
2. Zoro: Nhân vật người anh hùng trong bộ phim bom tấn Mặt nạ của Zoro.
1. Tiền Chung hư, tên thật là Ngưỡng Tiên, tự là Triết Lương, hiệu là Hòe Tụ, từng dùng bút danh Trung hư Quân, là nhà văn, nhà nghiên cứu văn học nổi tiếng của Trung Quốc.
2. Oscar Wilder (1854-1900) là nhà soạn kịch, nhà thơ, nhà văn nổi tiếng người Irealand.
1. Một hãng kem nổi tiếng - thuộc tập đoàn Nestlé
2. Carat là đơn vị đo khối lượng sử dụng trong ngành đá quý, nó tương đương với 200miligam.
1. Diệc hư (1946 - nay) là nữ nhà văn nổi tiếng người hượng Hải, còn có bút danh khác là Y Sa Bối. Bà tinh thông nhiều lĩnh vực, kiến thức uyên bác nên được mọi người tôi là “sư thái” - mang hàm ý vui đùa, thân thiết.
1 Tiếu lý tàng đao: trong nụ cười ẩn giấu lưỡi dao.
1 Trong tiếng Trung, Cai Cai (猜猜) phát âm gần giống với Thái Thái (菜菜).
1 Có nghĩa: đời người không thiếu chốn để gặp nhau.
1. Tống Ngọc (301-240TCN), đại phu nước Sở thời Xuân Thu Chiến Quốc nổi tiếng vì rất đẹp trai và tài hoa. Dịch nghĩa: Đêm qua gió thổi vào phòng, gột rửa trái tim con người, xóa hết mọi ưu phiền.
1. Trần Thế Mỹ - một nhân vật trong tích Bao Thanh Thiên xử án, thi đỗ trạng nguyên, vì được chọn làm phò mã, ham vinh hoa phú quý nên đã vứt bỏ vợ con chốn quê nhà.
1. Đồ vật vì ít nên mới trở nên quý hiếm (BTV)
2. Bồn địa Talimu nằm ở Tân Cương, là bồn địa có diện tích lớn nhất Trung Quốc (BTV).
1. 16. Câu chuyện ngọc bích họ Hòa được chép trong sách Hàn Phi Tử. Người họ Hòa từng dâng khối đá có ngọc quý đến cho Vệ Vương nước Sở và Vũ Vương, nhưng gặp người thợ không biết xem ngọc, coi đó là đá thô, nên bị chặt hai chân. Đến thời Văn Vương, họ Hòa lại ôm đá ngọc khóc ở núi Sở, khóc chảy cả máu mắt. Văn Vương cho xem lại, quả là ngọc báu, mới đặt tên là Ngọc bích họ Hòa. Về sau, nó trở thành quốc bảo của nước Sở và được khắc thành ngọc tỉ truyền quốc (BTV).
1. Biện pháp chiết trung: Biện pháp điều hòa, đứng ở giữa không theo bên nào. (BTV)
1. Ca sĩ giọng cao nổi tiếng người Nga (BTV).

2. IKEA: Một thương hiệu đồ nội thất nổi tiếng thế giới, có xuất xứ từ Thụy Điển (BTV).
3. Bài từ Ngu mỹ nhân của nhà thơ Tần Quán (1049-1100) – một tác gia nổi tiếng thời Bắc Tống. Dịch nghĩa: Bích đào vốn trồng trên thượng giới, không phải loại hoa bình thường. Nhưng giờ lại nở ở chốn rừng sâu núi thẳm, không biết cành hoa như họa ấy nở vì ai? (BTV)
4. Dịch nghĩa: Rét mướt mưa bay tình vô hạn, chớ nói xuân khó màng, vì chàng thiếp say đâu có sao, chỉ sợ đến khi tỉnh rượu, lại tan nát cõi lòng (BTV).
5. Ca sĩ nổi tiếng Đài Loan (BTV).
6. Vu Đan: Phó viện trưởng Học viện Nghệ thuật và Truyền thông, Đại học sư phạm Bắc Kinh, thạc sĩ văn học cổ đại Trung Quốc, tiến sĩ văn học… Bà có các tác phẩm tiêu biểu như "Luận ngữ tâm đắc", "Trang tử tâm đắc"… Chương trình "Cuộc đời nghệ thuật của bà được đông đảo khán giả truyền hình mến mộ.
9. Xe Smart là loại ô tô cỡ nhỏ hai chỗ. Xe Karting là loại xe đua cỡ nhỏ có đặc điểm là bánh xe hở, một chỗ ngồi, rất thấp (BTV).
1. Trong mười loại tạng, đảm (mật) là trước tiên (BTV).
1. Nhị thập ngũ hiếu: Giới trẻ Trung Quốc hay nói, nhị thập tứ hiếu là hai mươi tư tấm gương hiếu thảo với cha mẹ, còn trường hợp thứ hai mươi lăm là "hiếu thuận" với người yêu (BTV).
1: Linus Torvalds (1969): nhà khoa học máy tính người Phần Lan, nổi tiếng với việc phát triển hệ điều hành Linux, một ví dụ nổi bật về phần mềm tự do và phát triển mã nguồn mở. Anh từng là sinh viên trường Đại học Helsinki.
4. Một kiểu bánh mỳ không có bột nở, khô, đặc và ít ngọt hơn, thường được ăn với bơ và mứt.
5. Pháo đài phòng thủ đầu tiên được xây dựng chạy ngang nước Anh dưới thời trị vì của hoàng đế Hadrian năm 122 sau Công Nguyên.
6. Nguyên văn câu trước Charles nói là "... have a nip", có nghĩa là uống ngụm nhỏ, nhưng Ellie chơi chữ, dùng "nip" là động từ, có nghĩa là cấu, véo.
7. Bài xì lát (xì dách).
1. Nguyên văn tiếng Pháp: Ngược lại.
2. Lụa Đa-mát (damask) là loại lụa nổi tiếng thời kỳ Trung cổ, tên bắt nguồn từ thành phố Damascus - một thành phố lớn và náo nhiệt (là một phần của con đường tơ lụa) chuyên sản xuất và trao đổi buôn bán tơ lụa.
3. Oliver Cromwell (25/4/1599 - 3/9/1658) là một nhà lãnh đạo chính trị và quân sự người Anh, đóng vai trò quan trọng trong việc thành lập nền cộng hòa ở Anh và sau đó là Huân tước bảo hộ của Anh, Scotland và Ireland.
Bài từ nổi tiếng của Lục Du (1125-1209), nhà thơ thời Nam Tống. Bài từ xuất phát từ bi kịch của cuộc đời ông. Ông kết hôn với người em họ Đường Uyển. Mẹ ông không thích Đường Uyển và cũng không tán thành cuộc hôn nhân này nên đã chia cách họ. Mười năm sau, hai người gặp lại nhau ở Thẩm Viên, Lục Du viết lên tường một bài từ rất bi phẫn là Thoa đầu phượng. Không lâu sau, Đường Uyển chết, Lục Du vẫn còn lưu luyến mãi, viết bài thơ tình nổi tiếng Thẩm viên được truyền tụng đến nay.
Bài thơ của Tô Thức (Tô Đông Pha) (1037-1101), nhà văn, nhà thơ nổi tiếng Trung Quốc đời Tống.
Tên tập truyện của nữ văn sĩ nổi tiếng Quỳnh Dao.
Còn gọi là Nguyệt Lão, vị thần chuyên quản việc hôn nhân theo truyền thuyết Trung Quốc.
Nhà vật lý học nổi tiếng, người Hoa đầu tiên được nhận giải Nobel. Ông kết hôn với Ông Phàm (28 tuổi) năm ông 82 tuổi.
Liễu Hạ Huệ (720-621 TCN): người nước Lỗ, thời Xuân Thu, nổi tiếng là một chính nhân quân tử.
Nhân vật nữ không có thực trong Xạ điêu tam bộ khúc (Anh hùng xạ điêu, Thần điêu hiệp lữ, Ỷ thiên Đồ Long ký) của Kim Dung.
Một hình phạt dã man thời phong kiến: tứ chi của phạm nhân bị cột vào bốn sợi dây buộc vào bốn con ngựa, con ngựa thứ năm cột vào cổ phạm nhân.
rai : 1 ha = 6,25 rai, 1 rai = 1.600m2
tapioca : Các sản phẩm sơ chế từ sắn (như sắn lát, bột báng…)
giáp: Một cách đo lường thời gian ở một số nước Á Đông, 1 giáp bằng 12 năm
Soi : Hẻm
easy open : Loại hộp có móc khoén ở trên nắp, ể giật lên và mở hộp dễ dàng
Kinh lạc là đường khí huyết vận hành trong cơ thể, đường chính của nó gọi là kinh, nhánh của nó gọi là lạc, kinh với lạc liên kết đan xen ngang dọc, liên thông trên dưới trong ngoài, là cái lưới liên lạc toàn thân.
Nửa khắc: Tầm mười lăm phút.
Mắt hạnh: Mắt hình quả hạnh đào, là kiểu mắt tròn và có phần đuôi mắt dài, hình mẫu mắt lý tưởng của các cô gái.
Nguyên mạt: Chiếc khăn lụa dính máu của người con gái trong lần đầu tiên vào đêm động phòng.
Bình thê: Trong chế độ một chồng nhiều vợ, có từ hơn một chính thất trở nên thì gọi là bình thê. Có nghĩa

là cả hai (hoặc nhiều) bà vợ đều là vợ cả, chính thất.
Chữ “Hầu” trong Hầu phủ đọc đồng âm với từ “con khỉ”.
Nhu động: Cử động như giun đất bò.
Chữ Xuyên tiếng Trung viết là: 川.
Tức là gọi trai bao.
A hoàn bồi giá: Là a hoàn của nhà mẹ đẻ được gả đi theo khi tiểu thư lấy chồng.
Đường huynh: Anh họ đằng nội.
Trong tiếng Trung, Sính Đình có nghĩa là tha thướt (chỉ người con gái xinh đẹp thướt tha).
Khế đất: Văn tự ruộng đất.
Cáo mệnh: Phụ nữ được phong hiệu.
Văn phòng tứ bảo là bốn vật dụng thiết yếu của người học thư pháp, bao gồm: Bút, nghiên, giấy và mực.
Bệnh tiêu khát: Trong Đông y chỉ chứng uống nhiều nước, tiểu tiện nhiều, bao gồm các bệnh đái đường, tháo nhạt… Thời cổ đại chưa có khái niệm về bệnh tiểu đường.
Viên phòng: Chỉ việc bắt đầu cuộc sống vợ chồng.
Đây là hai câu thơ trong bài “Ỷ Hoài” kỳ thứ mười lăm của Hoàng Cảnh Nhân (Nhà thơ thời Thanh). Dịch nghĩa là: Sao đêm nay đã không còn là sao của đêm trước, vì ai mà vẫn đứng trong gió sương này?
kinh lạc: Đông y chỉ mạch chủ và mạch nhánh.
Hung hữu thành trúc: Làm gì cũng phải có tính toán kĩ càng.
Quý nhĩ tiện mục: Trọng những gì mình nghe thấy hơn là nhìn thấy.
Mục vô dư tử: Chỉ trong mắt không có ai, là người tự cao tự đại.
Tử hư ô hữu: Chỉ chuyện tào lao, chuyện bịa.
Hữu mục cộng đổ: Chuyện ai cũng biết, ai có mắt cũng thấy.
Đổ vật tư nhân: Nhìn vật lại nhớ tới người.
Nhân trung kì kí: Chỉ người tài, người xuất chúng.
Kí tự long văn: Chỉ thần đồng, anh tài.
Văn chất bân bân: Nho nhã, lễ phép.
Bân bân hữu lễ: Cũng cùng nghĩa với văn chất bân bân.
Cầm(琴)sắt(瑟)tỳ(琵)bà(琶) là bốn loại nhạc cụ, phía trên bốn chữ này đều có bộ hai chữ vương, tổng cộng là tám chữ Vương (Bát đại vương).
Đào phi kí: Phi tần bỏ trốn.
Thứ tử: Con của thiếp thất.
Đích tử: Con của chính thất.
Bả tổng: Một chức quan.
Sát có nghĩa là hung dữ.
Quế Cầm: Tên của Vương thị.
Lôi Phong: Một chiến sĩ của Quân giải phóng Nhân dân Trung Quốc, anh được miêu tả là người vị tha, khiêm tốn, hết lòng vì Đảng và chủ tịch Mao Trạch Đông, anh còn trở thành đề tài cho cuộc vận động toàn quốc có tên “Noi theo tấm gương đồng chí Lôi Phong”.
Tức năm hành tinh: Kim, Mộc, Thủy, Hỏa, Thổ xếp thẳng hàng. Hay còn gọi là ngũ tinh tụ.
biên tu: Là một chức quan.
Hai câu đầu trong Hậu đình hoa (Hoa nở sân sau) của Triệu Mãnh (Đời Nguyên). Nghĩa là: Một chiếc thuyền lá trên khe suối, bên bờ phù dung nở rộ.
Đây là một câu đối với ý là: “Ánh trăng trên mặt nước khiến màn đêm trở nên đẹp lung linh, hoa mai bên suối như được trang điểm nhẹ nhàng.”
Đông xưởng là một trong bốn cơ quan giám sát được Hoàng đế thời nhà Minh thành lập nhằm giám sát hành vi, cử chỉ của các quan lại thuộc mọi cấp. Bốn cơ quan đó gồm: Cẩm y vệ, Đông xưởng, Tây xưởng và Nội hành xưởng. Danh từ chung để gọi bốn cơ quan đó là Xưởng vệ.
Ngỗ tác: Tên một chức lại để xét nghiệm tử thi.
Tống Từ (tiếng Trung: 宋慈) (1186 - 1249), tự Huệ Phủ, người huyện Kiến Dương, tỉnh Phúc Kiến thời Tống. Ông là nhà pháp y học trứ danh đời cổ xưa của Trung Quốc và cũng là của thế giới. Ông viết quyển “Tẩy Oan Tập Lục” (洗冤集录), một quyển sách chuyên môn về pháp y học sớm nhất trên toàn thế giới.
Phong quan: là vân ngang nằm giữa đốt thứ nhất và đốt thứ hai của ngón cái trong lòng bàn tay.
Nhị công chúa An Ninh.
Ý chỉ việc lập gia đình riêng sau khi hủy hôn.
Chữ 好Hảo (Tốt) được ghép bởi hai chữ 女(Nữ, con gái) và chữ 子 (Nam, con trai).
Chủng đậu: Nghĩa là cách chủng ngừa đậu mùa.
Quan phu: Ở đây chỉ người góa vợ.

Là câu nói của Triệu Vân trong Tam Quốc Diễn Nghĩa. Cả câu là: "Đại trượng phu chỉ hoạn công danh bất lập, hà hoạn vô thê". Ý muốn nói rằng: Thứ mà đàn ông cần quan tâm là công danh sự nghiệp, chứ không phải việc thành gia lập thất.
Văn Tử Hằng đọc phiên âm giống với Văn Tử Hanh. Mà Văn Tử trong lời của Tử San có nghĩa là con muỗi, còn "hanh" là kêu rên. Nên Tưởng Nhược Nam mới ví von như vậy.
Là chứng bị khí hư và ngoại tà xâm nhập, biểu hiện trên lâm sàng đều có triệu chứng khí hư như thở gấp, ngại nói, tự chảy mồ hôi và biểu chứng sốt rét, đau mình, đau đầu, ngạt mũi.
Trong y học cổ truyền, bệnh viêm tắc động mạch chi dưới được mô tả trong phạm vi các chứng "Thoát thư", "Thoát cốt thư", "Mạch tý", "Thập chỉ linh lạc".
Tam phục thiên: Khoảng thời gian từ tháng Sáu đến tháng Chín dương lịch.
Đông y gọi các thứ bệnh đau buồn trong lòng là can khí.
Tương phi trúc: Trong lịch sử Trung Quốc, vào thời Ngũ Đế có Nga Hoàng và Nữ Anh đều là con gái của Đế Nghiêu và cùng là vợ của Đế Thuấn. Lần Đế Thuấn đến đất Thương Ngô bên bờ sông Tương thì ngã bệnh qua đời, hai bà ngồi cạnh mộ bên bờ sông Tương khóc ròng rã suốt bảy ngày bảy đêm. Chỗ nước mắt của hai bà rơi xuống mọc ra bụi trúc nên người đời gọi luôn đó là "Tương phi trúc", sau khi khóc than thì Nga Hoàng cùng Nữ Anh đều trầm mình xuống sông để tuẫn tiết theo chồng.
Loại cảm ứng này là...
Sự kiện Phong trào Nghĩa Hòa Đoàn năm 1900. Sau khi Liên quân tám nước Anh, Pháp, Nhật, Nga, Đức, Mỹ, Italia, Áo đánh vào Bắc Kinh, Từ Hy Thái Hậu đã bất lực, chấp nhận ký bản Hiệp ước Tân Sửu với 11 nước Anh, Pháp, Nhật, Nga, Đức, Mỹ, Italia, Áo, Tây Ban Nha, Bỉ, Hà Lan. Đây là một hiệp ước bất bình đẳng, là hiệp ước bán nước nhục nhã xưa nay chưa từng có của xã hội Trung Quốc.
Điều may mắn không đến hai lần cùng lúc, tai họa không bao giờ đến một mình.
Pardon: là "Xin lỗi?", ý hỏi một cách lịch sự đối phương vừa nói gì khi không nghe rõ.
Bandari: nhóm nhạc nổi tiếng của Thụy Sĩ được thành lập vào năm 1990. Bandari tạo riêng cho mình một nét nhạc rất độc đáo: đưa thiên nhiên vào âm nhạc.
Shakespeare (1564-1616): nhà văn, nhà viết kịch vĩ đại người Anh.
Wordsworth (1770-1850): nhà thơ lãng mạn người Anh.
Chỉ vợ chồng không hợp nhau.
Valentin Louis Georges Eugène Marcel Proust (10/7/1871 - 18/11/1922): nhà văn người Pháp, được biết đến nhiều nhất với tác phẩm Đi tìm thời gian đã mất (À la recherche du temps perdu).
Chính xác.
Vì điều gì?
Hiểu không?
Thì sao cơ?
Nhân Vương kinh, hay còn còn là Bát Nhã Nhân Vương kinh, tên đầy đủ là Bát Nhã Nhân Vương hộ quốc thần bảo ký kinh, là một bộ kinh bao gồm khoảng 40 bài kinh Đại thừa được gọi chung dưới tên này với nội dung, mục đích hướng dẫn hành giả đạt được trí Bát Nhã, thành tựu Bát Nhã Ba La Mật Đa. Bộ kinh này là một phần quan trọng của bộ Kinh Phương đẳng, được ghi lại từ thế kỷ thứ nhất trước công nguyên đến khoảng thế kỷ thứ năm trước công nguyên.
Thiên điểu: là một loại cây thân thảo, có nguồn gốc từ các nước miền Nam châu Phi và châu Mỹ nhiệt đới. Hoa bao gồm ba lá đài màu da cam rực rỡ, ba cánh hoa màu lam ánh tía. Tràng hoa màu lam sẫm, nhụy màu trắng. Hai trong số ba cánh hoa hợp lại thành tuyến mật hình mũi tên.
Vương Lão Cát: một loại đồ uống giải nhiệt của Trung Quốc, thành phần gồm: tiên thảo, đản hoa, hoa cúc, kim ngân hoa, hạ khô thảo, cam thảo.
Bài hát chủ đạo trong một bộ phim truyền hình về tình yêu học đường lần đầu tiên được làm theo thể sitcom, có trong album Mùa đông ở Bắc Kinh do hãng Warner Music phát hành vào 1/1/2010.
"Lá sen xanh biếc liền trời thẳm. Nắng chiếu hoa sen lạ sắc hồng." Hai câu thơ trích trong Hiểu xuất Tĩnh Từ Tự tống Lâm Tử Phương (Buổi sớm ra chùa Tĩnh Từ tiễn Lâm Tử Phương) của nhà thơ Dương Vạn Lý thời Nam Tống, Trung Quốc.
"Hồng nhan thấm thoắt xuân qua, Hoa tàn người vắng ai mà biết ai." Trích bài Táng hoa từ (Bài từ chôn hoa) trong tiểu thuyết nhà của Tào Tuyết Cần đời Thanh, Trung Quốc.
Blue trong tiếng Anh vừa có nghĩa là màu xanh da trời vừa có nghĩa là nỗi buồn.
Sherry, cô không sao chứ?
CBD: viết tắt của Central Business District, khu trung tâm hành chính và thương mại của một quốc gia hay một thành phố.
Immanuel Kant (1724 - 1804): triết gia nổi tiếng người Đức.
Câu lưu: một hình thức bắt giữ tạm thời, trong khoảng một thời gian ngắn để điều tra.
Cây cầu độc mộc: chỉ chiếc cầu làm từ thân cây khô, bắc qua sông, qua rạch.

Viêm Đế: một vị vua huyền thoại của các dân tộc, chịu ảnh hưởng của nền văn hóa Trung Hoa, một trong Tam Hoàng và được coi là anh hùng văn hóa Trung Hoa. Câu nói này ý chỉ Trung Hoa là một đất nước trọng văn hóa, lễ nghĩa.
Tiếng địa phương của người Tứ Xuyên, tương đương với "kiểu quái gì".
Penthouse là căn hộ nằm trên tầng cao nhất của một tòa nhà, người ta còn gọi là căn hộ thông tầng.
Sát thủ chuyên nghiệp.
Tử kinh: là một loài cây thân gỗ, các lá to và dày cùng các hoa đỏ ánh tía nổi bật. Hoa tử kinh cũng là biểu tượng trên lá cờ Hồng Kông.
Đã bất hạnh rồi thì cũng phải bất hạnh một cách tốt nhất.
(1) Một kiểu nhân vật trong truyện manga, bề ngoài hiền lành nhưng trong lòng rất xấu xa.
(2) Ý chỉ khái niệm "ngược" trong truyện ngôn tình.
(3) Viết tắt của Central Business District: khu trung tâm hành chính và thương mại của một quốc gia hay thành phố.
(4) Một vị thuốc giúp thanh nhiệt, giải độc, lợi yết hầu.
(5) Ý của câu thành ngữ này là chỉ lâu đài gần bờ nước sẽ được ánh trăng chiếu sáng trước tiên, thường dùng để ví với việc ở gần thì được ưu tiên. Hiện nay, người ta vẫn thường dùng câu: "Cận thủy lâu đài" để ví với việc ở gần thì được ưu tiên trước.
(6) Grandet: nhân vật chính trong cuốn tiểu thuyết 'Eugénie Grandet' của Honoré de Balzac, nổi tiếng vì sự giàu có, khôn ngoan và đặc biệt là vô cùng keo kiệt.
(7) Trong thần thoại Hy Lạp, Medusa là một con quỷ trong ba chị em quỷ có tên chung là Gorgon.
(8) Có nghĩa là cảm giác không chân thực.
(9) Ý chỉ người có nhiều tài năng.
(10) Nữ nhà văn Trung Quốc với những tác phẩm tiêu biểu như: 'Bá vương biệt cơ, Thanh xà, Cây cầu sinh tử…'
(11) Có nghĩa là: sống ngày nào vui ngày ấy.
(12) Viết tắt của tên Cố Bình An: Gu Ping An.
(13) Có nghĩa là: Cố công chúa, / Em đồng ý lấy anh nhé? / Thẩm
Thu Cúc: Tên nhân vật chính trong bộ phim Thu Cúc đi kiện của đạo diễn Trương Nghệ Mưu.
Chu Bát Bì: Tên địa chủ gian ác trong tác phẩm Bán dạ kê khứu của nhà văn Cao Ngọc Bảo. Tên địa chủ này thường giả tiếng gà gáy để bắt người ở dậy sớm làm việc.
Nhân vật "Tiểu Thanh" trong Bạch xà truyện.
THỔI SÁO Vua Tuyên Vương nước Tề thích nghe sáo, và lúc nào muốn nghe, bắt ba trăm người cùng thổi một loạt. Trong ba trăm người ấy, có Đông Quách tiên sinh không biết thổi sáo, nhưng cũng lạm dự vào đây để kiếm lương ăn. Đến khi vua Tuyên Vương mất, vua Mẫn Vương nối ngôi, cũng thích nghe sáo. Nhưng chỉ muốn nghe riêng từng người một mà thôi. Đông Quách tiên sinh thấy thế, tìm đường trốn trước. (Hàn Phi Tử)
Lâm Ngữ Đường (10/10/1895 – 26/3/1976), tên chữ Ngọc Đường, là nhà văn nổi tiếng của Trung Quốc. Ông được xem là người có công lớn trong việc giới thiệu văn hóa Trung Quốc ra thế giới, với những cuốn sách bằng tiếng Anh, nói về nghệ thuật, văn hóa và nhân sinh quan của người Trung Quốc.
"Such a fruitcake ! " là một câu chữ có nghĩa là "Đồ gay!" hoặc "Đồ điên!"
Thái tang tử - Tân Khí Tật Nguyên văn Niên thiếu bất thức sầu tư vị, ái thượng tằng lâu. Ái thượng tằng lâu, vi phú tân từ cường thuyết sầu. Nhi kim thức tẫn sầu tư vị, dục thuyết hoàn hưu. Dục thuyết hoàn hưu, khước đạo thiên lương hảo cá thu Văn dịch Người đang còn trẻ thì không rõ cảm giác ưu sầu, thích đăng cao nhìn về nơi xa. Thích đăng cao nhìn về nơi xa, vì ngâm phú tân từ mà miễn cưỡng nói sầu. Mà hiện tại nếm hết cảm giác ưu sầu muốn nói rồi lại không nói gì. Muốn nói mà không nói gì, lại chỉ nói: "Mùa thu mát mẻ làm sao!"
Tương: Tên gọi khác của tỉnh Hồ Nam, Trung Quốc
Công tước xứ Windsor: Chuyện tình của Edward VIII nước Anh và những ngày hạnh phúc bên người phụ nữ của mình - Wallis Simpson.
"Ngư Dương bề cổ động địa lai" trong tác phẩm "Trường hận ca" của Bạch Cư Dị. Vu Dương và Ngư Dương đều có phiên âm là Yu Yang.
Raphael, Titian là những họa sỹ nổi tiếng thời kì phục hưng ở Tây Âu.
Albrecht Dürer (1471－1528): Họa sỹ người Đức
Năm sản xuất của xe.
Tên viết tắt của loại xe Thunderbird do hãng Ford sản xuất.
Dòng xe ô-tô đặc trưng của Mỹ có vẻ ngoài được thiết kế nam tính và mạnh mẽ, là biểu tượng và phong cách của người Mỹ những năm 70-80 thế kỷ trước, tiêu biểu với các dòng Ford Mustang, Chevrolet Camaro và Dodge Challenger/Charger...

Một loại dầu chống gỉ.
Một môn thể thao được cải biên từ bóng chày để dành cho trẻ con chơi.
Thú có vú thuộc họ Dasypodidae ở miền nam Bắc Mỹ và Nam Mỹ.
Một cách gọi xe Cadillac.
Chỉ những người ở khu vực Đông Bắc của Mỹ
Một ban nhạc rock của Mỹ được thành lập vào năm 1995, đã từng có ba albums liên tiếp xếp hạng nhất trên Billboard 200.
Chữ cái đầu của một từ chửi bậy trong tiếng Anh, còn dùng để chỉ hành động quan hệ tình dục.
Ở đây Nathan dùng câu nói "If it harelips the governor" có nghĩa là bất chấp hậu quả, một câu mà người Texas hay nói.
Nekkid Boobs and Butts Club (tiếng Anh)
Kiểu tóc chỉa nhọn giữa đầu, hai bên được cạo sạch tóc.
Tên một công ty của Canada được thành lập năm 1930, cung cấp miễn phí dịch vụ chào đón những gia đình sắp có sự thay đổi trong lối sống, như là chuyển nhà, tổ chức đám cưới, sắp sinh con, v.v...
Một loại nút thắt có thể trượt đi trên dây để điều chỉnh độ rộng của vòng dây.
Kí hiệu của Thang độ Fujita hay Thang độ Fujita–Pearson, một thang đo sức gió và khu vực ảnh hưởng của lốc xoáy được lập bởi nhà khí tượng học Fujita Tetsuya của Đại học Chicago năm 1971. Chúng gồm 6 cấp độ từ 0 đến 5. Cấp 0 là cấp thấp nhất.
Internal Revenue Service: Tổng cục thuế Mỹ
Một loại thuốc kháng sinh dành cho trẻ em
Big D: biệt danh của Dallas
Mullet có nghĩa là cá đối (tiếng Anh)
Đơn vị km/h
Một món ăn Mexico làm từ ngũ cốc, thịt băm, ớt, dầu, rồi đem hấp.
Một loại xe ô-tô mà các hàng ghế sau ghế lái xe có thể bỏ ra hoặc gấp lại, và khoang chứa đồ sau ghế hành khách cũng được nới rộng hơn so với các loại xe khác, mục đích ban đầu của dòng xe này là để chở đồ.
Điểm khác biệt giữa trò bóng bầu dục cờ và bóng bầu dục thông thường là thay vì giành bóng trực tiếp từ đối thủ, người ta gỡ lá cờ trên thân người cầm bóng.
Một kiểu ghi điểm trong môn bóng bầu dục.
Một ban nhạc Alternative rock của Mỹ.
(1) Một số người sẽ nhầm lẫn khái niệm cổ tức với khái niệm lợi nhuận mà chúng ta đang thảo luận trong chương này. Lợi nhuận là số tiền mà công ty kiếm được hàng năm sau khi đã trừ đi tất cả các chi phí và thuế. Cổ tức là khoản tiền mà công ty trả cho các cổ đông trên cơ sở lợi nhuận chia theo cổ phần mà họ đóng góp. Một công ty có thể có lợi nhuận khổng lồ tuy nhiên không nhất thiết phải trả cổ tức.
(1) Đây là một chỉ số quan trọng trong chính sách kinh tế - tiền tệ của một quốc gia.
(1). Stephen King: nhà văn chuyên viết truyện kinh dị nổi tiếng của Mỹ.
(*) Danh sách này không bao gồm các công ty đã sáp nhập vào công ty khác.
(1) Home run: khái niệm trong bóng chày, cú đánh cho phép người đánh chạy quanh ghi điểm mà khỏi phải dừng lại.
(2) Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ gặp một số vấn đề phức tạp xuất hiện khi các công ty chia nhỏ cổ phiếu của họ - chia một cổ phiếu thành hai cổ phiếu, chia một cổ phiếu thành ba, v.v... Nếu bạn đầu tư 1.000 đô la vào 100 cổ phiếu của công ty X, mỗi cổ phiếu có giá 10 đô la, sau đó một cổ phiếu được chia nhỏ thành hai cổ phiếu, và bạn nghiễm nhiên có 200 cổ phiếu với giá 5 đô la một cổ phiếu. Hai năm sau, giả định giá cổ phiếu tăng lên 10 đô la và bạn sẽ có số tiền lớn gấp đôi. Tuy nhiên, với một người không biết gì về chia nhỏ cổ phiếu, anh ta sẽ cho rằng bạn chẳng được thêm gì, vì cổ phiếu bạn mua với giá 10 đô la lại bán ra với giá 10 đô la. Trong trường hợp của Subaru, cổ phiếu thực sự chưa bao giờ được bán với giá 312 đô la. Cổ phiếu đã được chia nhỏ từ một cổ phiếu thành tám cổ phiếu trước khi giá tăng, vì vậy thực chất giá cổ phiếu tại thời điểm đó chỉ có 39 đô la (312:8). Để phù hợp với mức giá này, tất cả các số liệu trước khi chia nhỏ đều phải chia cho 8. Đặc biệt mức giá thấp 2 đô la vào năm 1977 sau khi được "điều chỉnh chia nhỏ" chỉ còn 25 xu một cổ phiếu (2:8=0,25 đô la), mặc dù thực chất cổ phiếu không bao giờ bán ở mức giá 25 xu. Các công ty nói chung không muốn giá cổ phiếu của họ tính theo đô la quá cao, đó là lý do vì sao các công ty chia nhỏ cổ phiếu.
(1) Trong nguyên văn tiếng Trung là "Hạ ca", cách gọi này thường dùng để chỉ tôn trọng trong các bậc đàn anh, chính vì thế khi Phúc Sinh nghe thấy liền có cảm giác Hạ Trường Ninh là xã hội đen (BTV)
(2) Vương Hy Phượng, còn gọi là Phượng ớt – một nhân vật nổi tiếng sắc sảo, ghe gớm trong tiểu thuyết Hồng lâu mộng của Tào Tuyết Cần (BTV)
(3) Thím Tường Lâm là nhân vật trong truyện ngắn Lễ cầu phúc của Lỗ Tấn (BTV)

(1) Trong hệ thống giáo dục Trung Quốc có một trường dạy cho những người trưởng thành. Đối tượng đến học là những người đã thành niên nhưng chưa có đầy đủ kiến thức của các cấp. Trường này dạy đủ trình độ các cấp như cao đẳng, đại học, thạc sĩ (BTV)
(2) Tôm chân mềm: Chỉ người nhát gan (BTV)
(1) Nạp Tây: Một dân tộc thiểu số ở vùng Lệ Giang, sống chủ yếu ở khu vực thành cổ của thành phố Lệ Giang, tỉnh Vân Nam (BTV)
(2) Đào Tiềm (365-427) từng than rằng: "Ngã khởi năng vị ngũ đầu mễ chiết yêu" (Sao ta lại có thể vì năm đấu gạo mà chịu khom lưng). Người đời sau dùng điểm này để chỉ việc người quân tử không chịu vì lợi lộc mà luồn cúi kẻ tiểu nhân, có quyền thế, hoặc con người luôn phải canh cánh nỗi lo cơm áo gạo tiền (BTV)
(3) Biện Hòa: Xưa nước Sở có người tên Biện Hòa, tìm được viên đá ngọc quý bèn dâng cho Sở Lệ Vương, Lệ Vương đưa cho thợ làm ngọc xem, thợ nói: "chỉ là đá". Vương bèn sai chặt chân trái Hòa. Lệ Vương mất, Hòa lại dâng lên Vũ Vương, Vũ Vương đưa cho thợ làm ngọc, lại nói rằng: "chỉ là đá". Vũ Vương sai người chặt chân phải của Hòa. Vũ Vương chết, Văn Vương kế vị, Hòa ôm đá ngọc đến chân núi Sở khóc ba ngày ba đêm, lệ cạn mà chảy ra máu. Văn Vương nghe thấy, sai người hỏi nguyên do, bèn cho thợ làm ngọc xem kỹ, gia công được kho báu, bèn cho đặt là Ngọc Biện Hòa. Về sau, những viên ngọc tuyệt thế đều được gọi là ngọc Biện Hòa (BTV)
(4) Thổ ty: Chức quan thế tập của thủ lĩnh các dân tộc thiểu số ở Trung Quốc thời Nguyên, Minh, Thanh; ở Việt Nam thời trước cách mạng tháng Tám (BTV)
(1) Trích trong sách Liệt tử, thiên Hoàng đế, có nghĩa là: Ai coi trọng bề ngoài thì nội tâm nhất định sẽ kém cỏi (ND)
(1) Trích trong " Thư gửi Trần Bá Chi" của Khưu Trì (464-508, tác gia thời Nam Bắc Triều) dịch nghĩa: Mùa xuân tháng ba, cỏ cây Giang Nam tươi tốt, hoa cỏ sinh sôi, bầy oanh chao liệng (BTV)
(2) Trà viên thường có hia loại, một là nơi trồng trà, hai là nơi uống trà giải trí. Trà viên ở trong truyện bao gồm cả hai hình thức trên (BTV)
(3) Trích trong bài từ Thoa đầu phong của Lục Du, nghĩa là: Đôi tay xinh đẹp của nàng nâng chén rượu ngon. Bài từ được làm khi Lục Du và người vợ bị bắt ép phải ly biệt là Đường Uyển trùng phùng ở vườn thẩm, ông đề bài từ lên tường, Đường Uyển cũng họa lại một bài, không lâu sau nàng u uất mà chết (BTV)
(4) Thâu đắc phù sinh bán nhật nhàn: Câu thơ trong bài Đề Hạc Lâm tự bích (Đề trên tường chùa Hạc Lâm) của nhà thơ đời Đường, Lý Thiệp, nghĩa câu thơ là giải thoát bản thân khỏi sự phiền não, buồn chán để bản thân tới một nơi thoát tục, tu dưỡng tâm hồn (ND)
(1) Trích trong sách Mạch Tử, thiên Cáo Tử thứ mười lăm, có nghĩa là: Phàm những người nhận nhiệm vụ của trời ban thì bản thân phải chịu vất vả, tôi rèn tâm chí trước tiên (ND)
(2) Super Boy: Một cuộc thi giọng hát hay dành cho nam giới của đài truyền hình Hồ Nam, tổ chức hai năm một lần (ND)
(1) Những trợ từ trong Hán văn cổ (BTV)
(2) Ba Y: Trong tiếng của dân tộc Duy Ngô Nhĩ và Kazakhstan có nghĩa là tài chủ, chỉ những người tiêu tiền (ND)
(3) Túy Ông đình ký: Một bài văn nổi tiếng của Âu Dương tu (BTV)
(4) Effendi: Một nhâ vật nổi tiếng thông minh, tài trí trong truyền thuyết của dân tộc Đột Quyết ở Tân Cương (BTV)
(1) Lúc này tình cảm và cách nhìn nhận của Ninh Phúc Sinh đối với Hạ Trường Ninh có sự thay đổi, nên người dịch cũng thay đổi ngôi thứ ba (ND)
(1) Là ép thành từng bánh hình tròn (BTV)
(1) Trong tiếng Trung, cụm từ "ăn đậu phụ" còn chỉ hành vi thân mật nam và nữ (BTV)
(1)Nghĩa là sau khi thất bại liền cảm thấy bất lực. Sau này dùng để chỉ tính cách mạnh mẽ, ương ngạnh trở nên dịu dàng, mềm mỏng (ND)
(1) Trong tiếng Trung, từ "cố lên" có nghĩa đen là "thêm dầu"(BTV)
(2) Diệt Tuyệt sư thái: Chưởng môn phái Nga My trong tiểu thuyết Ỷ Thiên Đồ Long Ký của Kim Dung. Trong ngôn ngữ giới trẻ Trung Quốc phụ nữ được gọi là Diệt Tuyệt sư thái thường có học vị Tiến sĩ, tính tình nghiêm khắc (BTV)
(3) Đê Tô Công là một trong mười cảnh đẹp của Tây Hồ. Con đê rộng ba mươi sáu mét, phong cảnh rất đẹp (ND)
(4) Đôn Hoàng: Là một thị xã thuộc thành phố Tửu Tuyền, tỉnh Cam Túc (ND)
(5) Tả quyển là những sách vở còn lại ở di chỉ Đôn Hoàng. Tục văn hay còn gọi là thông tục văn, thường là những sáng tác thơ, văn, ca phú (ND)
(6) Đàn từ: Một hình thức nghệ thuật dân gian vừa hát vừa nói, lưu hành ở các tỉnh miền Nam, Trung

Quốc vào thời Thanh (ND)
(1) Em Lâm: Ý chỉ Lâm Đại Ngọc, một nhân vật trong tiểu thuyết Hồng Lâu Mộng là tri âm tri kỷ của Giả Bảo Ngọc (ND)
(2) Châu Bát Bì: Là một địa chủ ác bá, một nhân vật phản diện điển hình dưới ngòi bút của nhà văn nổi tiếng Cao Ngọc Bảo, tên thật là Châu Xuân Phú (ND)
(1) Câu thơ của Ngô Xương Thạc – bậc thầy về thư pháp, kim thạch thời cận đại; nghĩa là "hoa mai mười dặm thơm cả biển thuyết, giữa chốn đầy hoa mai, tựa mình như nhành lan" (BTV)
(2) Ninh Phúc Sinh xở xiên dáng vẻ Chanh Đa giống như Phan Kim Liên chờ Tây Môn Khánh (BTV)
(3) Hoàng phong vĩ hậu châm, tối độc phụ nhân tâm: Ong vàng kim châm sau đuôi, còn ác độc nhất chính là trái tim phụ nữ (ND)
(4) Vương Bảo Xuyến, nhân vật thời cổ đại, là con gái của tể tướng Vương Doãn dưới triều Đường ý Tông, không nghe lời cha mẹ dạy, lấy Tiết Quý Bình nghèo khó. Sau khi bị đuổi ra khỏi nhà, Tiết Quý Bình xung quân, Vương Bảo Xuyến một mình sống khổ cực suốt mười tám năm ở Hàn Dao. Sau này Tiết Quý Bình trở thành quan lớn trong triều đã đón Vương Bảo Xuyến về phủ, nhưng nàng chỉ hưởng cuộc sống hạnh phúc đúng mười tám ngày thì chết (BTV)
(5) Chữ bằng do hai bộ nhục tạo thành, ở đây Hạ Trường Ninh chơi chữ, nhục có nghĩa là thịt (ND)
(1) Bàn giặt quần áo: trước đây khi chồng có lỗi với vợ thường bị vợ phạt quỳ trước bàn giặt quần áo
(1) Tahiti: Tahiti là đảo lớn nhất của của Polynésie thuộc Pháp, nằm ở phía nam Thái Bình Dương. Đây là trung tâm kinh tế văn hóa và chính trị của Polynésie thuộc Pháp (ND)
(1) Cho tôm vào rượu, tôm sẽ say cho đến chết (ND)
(1) Câu chuyện về ngư phủ và vị thần trong Nghìn lẻ một đêm (BTV)
(2) Rượu nước hai: Rượu nước đầu là loại 75 độ, rượu nước hai có nồng độ nhẹ hơn
(3) Trong tiếng Trung từ "mất mặt" có nghĩa là không biết xấu hổ, không có thể diện, nghĩa mặt chữ là " đánh mất mặt" vì thế Phúc Sinh mới mắng Hạ Trường Ninh là đồ không cần mặt mũi, không cần da (BTV)
(1) Ngụ ý câu này là: Phật là bậc đại từ, đại bi và đại năng, là đấng giác ngộ, vì thế đâu cần nén hương của con người. Trong trường hợp này, Ninh Phúc Sinh vừa tự cổ vũ bản thân, vừa thầm mắng Ngũ Nguyệt Vy không xứng để cô phải tranh giành (BTV).
Quasimodo: Anh gù trong tiểu thuyết Nhà thờ Đức Bà Paris, còn được biết đến với tên "Thằng gù ở nhà thờ Đức Bà".
Hai nữ minh tinh nổi tiếng của thập niên 80, 90 thế kỷ trước.
Hai người phụ nữ được biết đến với gương mặt không mấy xinh đẹp.
Nê và Nghê là hai từ đồng âm.
Nam uống hoócmon và chuyển đổi giới tính thành nữ.
"Ăn dấm" còn có nghĩa bóng là "ghen".
"Trường hận ca" của Bạch Cư Dị.
Vong Xuyên: dòng sông dưới Địa ngục.
Gia, nghĩa gốc là ông, ở đây dùng để chỉ người có địa vị cao.
Dùng thủ đoạn phi pháp đối phó với chuyện phi pháp.
Người mặc áo xanh.
Đệm cói.
Cái bóng, ở đây ý chỉ về cái bóng đã xuất hiện bên Tinh Hồn lúc mới tới thế giới này.
Phòng ngách, phòng bên.
Kẻ biết võ.
Nam chính trong bộ phim "Bá Vương Biệt Cơ", thủa nhỏ Trình Điệp Y bị bán tới đoàn kịch, trưởng đoàn đã đào tạo Trình Điệp Y thành hoa đán (diễn viên nam đóng vai nữ trong kinh kịch).
Vật dụng trong thư phòng: Giấy, nghiên, bút, mực.
Bài thơ "Oán tình" của Lý Bạch, Tản Đà dịch.
Một tổ hợp gồm nhà, sân, vườn.
Loại cây song tử diệp ở miền Đông Bắc, Trung Quốc.
Ông ngoại.
Trích đoạn trong bài "Liên vũ độc ẩm" của Đào Uyên Minh.
Tử khí đông lai nghĩa là "Mây tía từ phía đông đến", mây tía chỉ sự may mắn phúc trạch.
Câu này ám chỉ những người con trai chuyên sống dựa dẫm vào con gái, là một câu mang nghĩa xấu.
Người điên.
Cách gọi anh em thân thiết trong nhà.
Con do chính thất sinh ra.
Tiểu di: Dì út.

Chỗ ngồi đặc biệt sang trọng.
Con trai của thân vương hay con trai của Thái tử cũng đều gọi là “Thế tử”.
Y phục thêu hình con rắn dùng cho các vị thân vương, hoàng tử.
Trang phục hoàng cung.
Cây ngọc đón gió.
Trúng tiếng sét ái tình.
Mãng bào tứ trảo: Áo bào thêu hình mãng xà bốn vuốt, biểu thị cho địa vị thân vương.
Trước đây Vĩnh Dạ xưng hô không rõ giới tính là dụng ý của tác giả.
Mình chàng đi xuống sông. Vĩnh Dạ có trăng song hành.
Đình xây giữa hồ.
Loại côn trùng có độc.
“Hồng” trong “hồng bài”, “quan” trong “tiểu quan”, “hồng quan” được hiểu là nam kỹ có địa vị nhất.
Hồng Hạnh là một nhân vật thời cổ đại của Trung Quốc đã trèo tường ra ngoài ngoại tình.
Người không có con là bất hiếu với tổ tiên.
Người bỏ tiền ra thuê.
Tiểu đình nằm cách cổng thành mười dặm.
Thái tử phi tương lai.
Trích bài thơ “Giang tuyết” của Liễu Tông Nguyên.
Miếng ngọc tròn, ở giữa rỗng như đồng xu, từ tâm hướng ra có một khe hổng.
Chữ “phẩm” 品
Thiệp ghi ngày tháng năm sinh.
Chữ Tù: 囚
Chữ Khốn: 困 (nghĩa là “nhốt”).
Bằng 1/10 của một đấu.
Cầm sống: Vẫn chuộc lại được; Cầm chết: bán đứt.
Người thuê mình.
Y phục ngày xưa thường có nhiều lớp, trung y là lớp áo mặc ở giữa.
Dịch nghĩa: Ráng chiều rơi xuống, cùng cánh cò đơn chiếc đều bay.
Cúng tế vào mùa thu.
Những vật tổ được coi như biểu tượng của một gia đình hoặc một tộc người.
Kim kê độc lập: Một thế võ mà người thi triển co một chân, đứng trên một chân.
Y phục mang lại sự may mắn.
Nhân vật Lỗ Chí Thâm trong Thủy Hử.
Lầu Hái Sao.
Thời phong kiến, họ đặt ra thất xuất đối với một người vợ để bó buộc người phụ nữ trong khuôn khổ gia đình. Thất xuất gồm có: Không con, tà dâm, không thờ cha mẹ chồng, lắm điều, trộm cắp, ghen tuông, bị bệnh khó chữa.
Mình chàng đi xuống sông. Vĩnh Dạ có trăng song hành.
Mãng phục: Một thứ phẩm phục, trên áo thêu như rồng nhưng kém rồng một vuốt.
Chữ ‘hồi’: 回
Nơi ngắm mặt trời lặn.
Cách gọi trang trọng.
Lều bày tỏ lòng hiếu kính với Tiên hoàng dành cho các quan.
Ngõ phía Đông.
Nơi giặt quần áo.
(1) Dụng tâm lương khổ: thành ngữ, ý muốn nói đến việc lao tâm khổ tứ, chịu khó suy nghĩ về chuyện gì đó.
(1) BA: người quản lý.
(1) Thành ngữ “thêu hoa trên gấm”: ý chỉ việc làm thừa thãi.
(2) Estée Lauder và Shiseido là hai nhãn hiệu mỹ phẩm nổi tiếng của Mỹ và Nhật Bản.
(3) Đổng sự: thành viên hội đồng quản trị.
(4) Sữa tươi tưới lên đầu: nguyên văn là “thế hồ quán đỉnh”, trong Phật giáo chỉ sự giác ngộ một cách triệt để.
(5) Thiên thượng thiên hạ duy ngã độc tôn: là thuyết trong Phật giáo, có nghĩa là: Trên trời, dưới đất chỉ một mình ta mà thôi.
(1) Tổng giám tài vụ: tiếng Anh là CFO, trong tiếng Việt là giám đốc tài chính.
(1) Brunch: bữa ăn giữa bữa sáng và bữa trưa.
(2) CBD viết tắt của từ Central Business District, khu trung tâm hành chính và thương mại của một quốc

gia hay một thành phố.
(3) Bộ phim này có tên là _Cuộc sống tươi đẹp (Life is beautiful),_ tác phẩm điện ảnh kinh điển của Ý năm 1998. Phim đoạt ba giải Oscar và năm mươi hai giải thưởng khác.
(1) Thế thái viêm lương: lòng người thay đổi, thói đời đen bạc.
CBD: viết tắt của Central business district. Ngày nay, CBD được hiểu là khu vực có xu hướng phát triển mang tính chuyên môn hóa cao, là trung tâm bán lẻ, trung tâm thương vụ, trung tâm dịch vụ và cũng là trung tâm văn hóa, hành chính, thông tin…
(1) Đập nồi dìm thuyền có nghĩa "quyết đánh đến cùng", dựa theo điển tích: Hạng Vũ đem quân đi đánh Cự Lộc, sau khi qua sông, ông ra lệnh dìm hết thuyền, đập vỡ hết nồi niêu để binh sĩ thấy không có đường lui, phải quyết tâm đánh thắng.
(1) Kì kinh bát mạch: Theo người xưa, bốn khí dương từ trên đi xuống (thiên khí) và bốn khí âm (địa khí) từ dưới đi lên, tám dòng khí hóa trên giao lưu qua cơ thể con người, tạo thành tám kinh, gọi là "kỳ kinh bát mạch". Kỳ kinh bát mạch gồm: Nhâm mạch, Đốc mạch, Dương duy mạch, Âm duy mạch, Dương kiều (kiểu) mạch, Âm kiều (kiểu) mạch, Xung mạch và Đái (Đới) mạch. Trong tám mạch, trừ hai mạch Nhâm và Đốc có huyệt riêng, còn sáu mạch khác không có huyệt riêng, có thể dùng một số huyệt của các kinh chính (huyệt hội với tám mạch) để điều hòa mạch khí của sáu mạch này.
(1) Long Island là một hòn đảo nằm ở phía đông nam New York, Hoa Kỳ.
(2) Cửa hàng flagship: Trong lĩnh vực thời trang, flagship có vai trò như một lời tuyên ngôn và thể hiện rõ nhất tính cách thương hiệu. Flagship thường có mặt bằng rộng hơn hẳn các cửa hàng trong cùng hệ thống. Bên cạnh việc bán hàng, vai trò quan trọng hơn của flagship chính là thể hiện sức mạnh, cá tính thương hiệu qua show window, trưng bày sản phẩm, hiệu ứng âm thanh, ánh sáng, kiến trúc nội, ngoại thất…
(1) Địa lão thiên hoang: dài đằng đẵng.